

2500-3372 (print)
2542-1190 (online)

ВЕСТНИК

КЕМЕРОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

СЕРИЯ: ПОЛИТИЧЕСКИЕ, СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Bulletin of Kemerovo State University. Series:
Political, Sociological and Economic Sciences

Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo
universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie
i ekonomicheskie nauki

ТОМ 11 № 2
2026

Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки =
Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences

Вестник Кемеровского государственного университета.
Серия: Политические, социологические и экономические
науки – национальный научный рецензируемый журнал.

Издается с 2016 года. Выходит 4 раза в год.

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых
журналов Высшей аттестационной комиссии РФ.
Журнал относится к категории К2 в соответствии
с Итоговым распределением журналов Перечня ВАК
по категориям К1, К2, К3. Журнал включен в ЕГПНИ (Белый
список) – 3 уровень.

Все научные статьи, соответствующие требованиям
журнала, проходят двойное слепое рецензирование.

Сведения о политике журнала, правилах для авторов, архив
полнотекстовых выпусков размещены на сайте издания:
<https://vestnik-pses.kemsu.ru>

Журнал включен в базы данных: РИНЦ, DOAJ.

Статьи распространяются на условиях лицензии CC BY 4.0
International License.

Регистрационный номер СМИ: серия ПИ № ФС 77-67376.
Выдан Роскомнадзором.

ISSN 2500-3372 (print); 2542-1190 (online).

Подписной индекс в интернет-магазине периодических
изданий «Пресса по подписке» – 94233.

Учредитель, издатель: Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Кемеровский государственный университет».

Адрес учредителя, издателя: Россия, Кемеровская область –
Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6;
+7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Адрес редакции: Россия, Кемеровская область – Кузбасс,
650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6.
+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru

Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political,
Sociological and Economic Sciences is a Russian scientific
peer-reviewed.

Founded in 2016. Published 4 times a year.

The Journal is on the Russian List of Leading Peer-Reviewed
Journals recommended by the Higher Attestation Commission
of the Russian Federation. The Journal belongs to Top Category (K2)
of scientific periodicals as classified by the Higher Attestation
Commission. The Journal is included in "White List" (Russia) –
the third level.

All manuscripts undergo a double-blind review.

For more information about our publishing politics, instructions
for authors, and archives of full-text issues, please visit our
website: <https://vestnik-pses.kemsu.ru>

The journal is registered in the following databases: RSCI, DOAJ.

The articles are distributed under the terms of the CC BY 4.0
International License.

Registration number: PI no. FS 77-67376. Registered
in the Federal Service for Supervision of Communications,
Information Technology and Mass Communications.

ISSN 2500-3372 (print); 2542-1190 (online).

Subscription indices: 94233 – in the online-store of periodicals
"Press by subscription".

Founder and publisher: Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education "Kemerovo State University".

Address of the founder, publisher: 6, Krasnaya St., Kemerovo,
Kemerovo region (Kuzbass), Russia, 650000;
+7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Editorial Office Address: 6, Krasnaya St., Kemerovo,
Kemerovo region (Kuzbass), Russia, 650000;
+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru



Морозова Елена Алексеевна, главный редактор,
д-р экон. наук, проф., КемГУ (Кемерово, Россия).

Elena A. Morozova, Editor-in-Chief, Dr.Sci.(Econ.), Prof.,
Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Баранова Инна Владимировна, д-р экон. наук, проф.,
НГТУ (Новосибирск, Россия).
Бычкова Светлана Михайловна, д-р экон. наук, проф.,
ГГУ (Гатчина, Россия).
Глушакова Ольга Владимировна, д-р экон. наук, доцент,
НГТИ (Новосибирск, Россия).
Головацкий Евгений Васильевич, д-р социол. наук,
доцент, КемГУ (Кемерово, Россия).
Капогузов Евгений Алексеевич, д-р экон. наук, доцент,
МГУ им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Кисляков Михаил Михайлович, д-р полит. наук, доцент,
СИУ (филиал) РАНХиГС (Новосибирск, Россия).
Кравченко Сергей Александрович, д-р филос. наук,
проф., МГИМО МИД России (Москва, Россия).
Кремер Раймунд, Dr. Hab., проф. Потсдамского
университета (Потсдам, Германия).
Матвеева Елена Викторовна, д-р полит. наук, доцент,
Кузбасский ГАУ (Кемерово, Россия).
Мекуш Галина Егоровна, д-р экон. наук, проф., КемГУ
(Кемерово, Россия).
Немировский Валентин Геннадьевич, д-р социол. наук,
проф., ИНИОН РАН (Москва, Россия).
Нехода Евгения Владимировна, д-р экон. наук, проф.,
ТГУ (Томск, Россия).
Озерникова Татьяна Георгиевна, д-р экон. наук, проф.,
НГТУ (Новосибирск, Россия).
Резник Семён Давыдович, д-р экон. наук, проф., ПГУАС
(Пенза, Россия).
Силин Анатолий Николаевич, д-р социол. наук, проф.,
ТИУ (Тюмень, Россия).
Слинкова Ольга Константиновна, д-р экон. наук, проф.,
БелГУ (Белгород, Россия).
Солодова Галина Сергеевна, д-р социол. наук, проф.,
ИФПР СО РАН (Новосибирск, Россия).
Суслов Виктор Иванович, д-р экон. наук, проф.,
чл.-корр. РАН, ИЭОПП СО РАН (Новосибирск, Россия).
Удальцова Мария Васильевна, д-р экон. наук, проф.,
НГУЭУ (Новосибирск, Россия).
Чирун Сергей Николаевич, д-р полит. наук, доцент,
КемГУ (Кемерово, Россия).
Шашкова Ярослава Юрьевна, д-р полит. наук, доцент,
АлтГУ (Барнаул, Россия).

EDITORIAL BOARD

Inna V. Baranova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Novosibirsk State
Technical University (Novosibirsk, Russia).
Svetlana M. Bychkova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Gatchina State
University (Gatchina, Russia).
Sergey N. Chirun, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof., Kemerovo
State University (Kemerovo, Russia).
Olga V. Glushakova, Dr.Sci.(Econ.), Assoc. Prof., Novosibirsk
State Theater Institute (Novosibirsk, Russia).
Evgeny V. Golovatsky, Dr.Sci.(Sociol.), Assoc. Prof.,
Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).
Evgenii A. Kapoguzov, Dr.Sci.(Econ.), Assoc. Prof.,
Lomonosov Omsk State University (Moscow, Russia).
Mikhail M. Kislyakov, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof.,
Siberian Institute of Management branch of RANEPa
(Novosibirsk, Russia).
Sergey A. Kravchenko, Dr.Sci.(Philos.), Prof., Moscow State
Institute of International Relations (University)
(Moscow, Russia).
Raimund Krämer, Dr. Hab., Prof. at Potsdam University
(Potsdam, Germany).
Elena V. Matveeva, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof., Kuzbass
State Agricultural University (Kemerovo, Russia).
Galina E. Mekush, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Kemerovo State
University (Kemerovo, Russia).
Valentin G. Nemirovskiy, Dr.Sci.(Sociol.), Prof., Institute
of Scientific Information for Social Sciences of the Russian
Academy of Sciences (Moscow, Russia).
Evgenia V. Nekhoda, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Tomsk State
University (Tomsk, Russia).
Tatiana G. Ozernikova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Novosibirsk
State Technical University (Novosibirsk, Russia).
Semen D. Reznik, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Penza State
University of Architecture and Construction (Penza, Russia).
Yaroslava Yu. Shashkova, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof.,
Altai State University (Barnaul, Russia).
Anatolii N. Silin, Dr.Sci.(Sociol.), Prof., Tyumen Industrial
University (Tyumen, Russia).
Olga K. Slinkova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Belgorod National
Research University (Belgorod, Russia).
Galina S. Solodova, Dr.Sci.(Sociol.), Prof., Institute
of Philosophy and Law of SB RAS (Novosibirsk, Russia).
Viktor I. Suslov, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Corresponding Member
of the RAS, Institute of Economics and Industrial Engineering
of the Siberian Branch of the RAS (Novosibirsk, Russia).
Maria V. Udaltsova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Novosibirsk State
University of Economics and Management
(Novosibirsk, Russia).

Социокультурное и политическое развитие общества

- Европейский Союз, Турция и привилегированное партнерство: исторические корни, правовая основа и современные вызовы
Акчай Э. Я. 155
- Механизмы вхождения участников военных событий в систему государственного управления
Борисов В. В., Кранзеева Е. А. 166
- Типология конструктивной активности населения в условиях социально-политической мобилизации: поиск, сборка и конструирование исследовательских подходов
Головацкий Е. В., Нятина Н. В. 177
- Дифференциация эффективности и востребованности мероприятий социального контракта: эмпирический анализ данных по Российской Федерации и Республике Татарстан
Максимова М. Н., Колпаков И. И. 189
- Особенности SMM-стратегии и медиапотребления политических новостей на официальных страницах органов государственной власти
Ненашева А. В. 199
- Влияние расизма на национальную безопасность в США (2020–2024 гг.)
Усамоту Б. О., Огунсола Р. О. 209

Социология управления

- Информационный повод – инструмент продвижения территории
Горина И. В. 220

Экономика и управление: теория и практика

- Цифровые технологии развития социальной сферы
Абалакин А. А., Шапошникова И. В., Плеханова Е. О., Ганеев Р. Р. 235
- Проект повышения инвестиционной привлекательности сельской территории (на примере Крапивинского муниципального округа Кемеровской области)
Грязнова Н. Л., Подзорова Г. А., Драпкина Г. С., Козлова Е. М. 252
- Сравнительный анализ инвестиционной деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях
Морозов Д. И. 262
- Принципы бережливого производства и устойчивое развитие: поиск точек соприкосновения
Силенко А. Н., Орлова Е. В. 270

Региональная и отраслевая экономика

- Региональные особенности факторов роста заработной платы: сравнительный анализ Кемеровской области и Москвы
Ермакова И. А., Каменская А. А. 279
- Формирование системы понятий устойчивого развития на основе многокритериального подхода
Маринина О. А. 287
- Государственная политика социальной защиты инвалидов в Российской Федерации
Морозова Е. А., Акимов Я. А. 307
- Государственная политика Российской Федерации в области цифровой трансформации социальной сферы российских регионов
Мухачёва А. В. 319

Финансы

- Цифровые технологии в страховом бизнесе
Юсикова С. С., Болотин К. А., Селиванова М. А. 335

Society: Cultural and Political Development

European Union, Türkiye, and Privileged Partnership: Historical Roots, Legal Framework, and Contemporary Challenges

Akçay E. Y. 155

Integration of Veterans in Public Administration

Borisov V. V., Kranzeeva E. A. 166

Categorizing Civic Activities during Socio-Political Mobilization: Search and Construction of Research Approaches

Golovatsky E. V., Nyatina N. V. 177

Effectiveness and Demand for Social Contract Measures: An Empirical Analysis of Data for the Russian Federation and the Republic of Tatarstan

Maksimova M. N., Kolpakov I. I. 189

SMM strategy and Media Consumption of Political News: Official Internet Accounts of Government Agencies

Nenasheva A. V. 199

The Effects of Racism on National Security in the United State of America (2020–2024)

Usamotu B. O., Ogunsola R. O. 209

Sociology of Management

Event-Based News in Territorial Promotion

Gorina I. V. 220

Economics and Management: Theory and Practice

Digital Technologies in Social Sphere

Abalakin A. A., Shaposhnikova I. V., Plekhanova E. O., Ganeev R. R. 235

Boosting Rural Investment Attractiveness: Methodology and Socio-Economic Effects in Krapivinskiy District

Gryaznova N. L., Podzorova G. A., Drapkina G. S., Kozlova E. M. 252

Investment Activities in Commercial and Non-Commercial Organizations: A Comparative Analysis

Morozov D. I. 262

Principles of Lean Production and Sustainable Development: Points of Convergence

Silenko A. N., Orlova E. V. 270

Regional and Sectoral Economy

Regional Features of Wage Growth Factors: Kemerovo Region vs. Moscow

Ermakova I. A., Kamenskaya A. A. 279

Concepts of Sustainable Development: A Multi-Criterial Approach

Marinina O. A. 287

State Policy on the Social Protection of Persons with Disabilities in the Russian Federation

Morozova E. A., Akimova Ya. A. 307

Russia's State Policy on Social Digitalization

Mukhacheva A. V. 319

Finance

Digital Technologies in Insurance Business

Yusibova S. S., Bolotin K. A., Selivanova M. A. 335

original article

eLibrary EDN: YQGPQT

European Union, Türkiye, and Privileged Partnership: Historical Roots, Legal Framework, and Contemporary Challenges

Ekrem Yaşar Akçay

Suleyman Demirel University, Türkiye, Isparta

<https://orcid.org/0000-0001-9157-6133>ekremakcay@sdu.edu.tr

Abstract: Türkiye has pursued European Union membership since its initial application in 1959. Despite fluctuations in political and economic relations, full membership has consistently remained a central state policy, featured in the programs of almost every government. From the early 2000s, however, certain political circles in European Union member states, particularly in Germany, France, and Austria, have promoted the idea of a privileged partnership as an alternative to accession. While this proposal was not formally accepted by either Türkiye or European Union institutions, it sparked intense debates about its definition, legal framework, and practical implications. Some stakeholders even claimed that Türkiye has functioned as a privileged partner from the beginning, given its long-standing association with the Union through the Ankara Agreement and the Customs Union. The ambiguity of the term *privileged partnership* has made it controversial in Türkiye–European Union relations. Although the notion of *privilege* generally conveys positive connotations, in Türkiye’s case it has acquired a negative meaning, perceived as a way to keep Türkiye permanently outside the European decision-making mechanisms while maintaining economic and political dependence. This study introduces a novel comparative analysis between Türkiye’s potential privileged partnership with the European Union and similar models applied to Norway, Switzerland, and Tunisia. It investigates the concept of privileged partnership within European Union discourse and compares its general application with its specific implications for Türkiye. The privileged partnership model reflects both the European Union’s internal constraints and its hesitations about Türkiye’s accession. Ultimately, the analysis highlights why a seemingly cooperative framework has become problematic and politically sensitive in the context of Türkiye–European Union relationships.

Keywords: European Union, full membership, privileged partnership, Ankara agreement, accession negotiations, Türkiye

Citation: Akçay E. Y. European Union, Türkiye, and Privileged Partnership: Historical Roots, Legal Framework, and Contemporary Challenges. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 155–165. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-155-165>

Received 3 Sep 2025. Accepted after review 5 Nov 2025. Accepted for publication 10 Nov 2025.

оригинальная статья

Европейский Союз, Турция и привилегированное партнерство: исторические корни, правовая основа и современные вызовы

Акчай Экрем Яшар

Университет имени Сулеймана Демиреля, Турция, Испарта

<https://orcid.org/0000-0001-9157-6133>ekremakcay@sdu.edu.tr

Аннотация: Турция стремится к членству в Европейском союзе с момента подачи заявления о присоединении в 1959 г. Несмотря на колебания в политических и экономических отношениях, достижение полноправного членства в Европейском союзе неизменно остается центральной государственной политикой почти каждого правительства. Однако с начала 2000-х гг. определенные политические круги в государствах-членах Европейского союза, особенно в Германии, Франции и Австрии, продвигали идею привилегированного партнерства в качестве альтернативы присоединения. Хотя это предложение не было официально принято институтами ни Турции, ни Европейского союза, оно вызвало бурные дебаты о его правовых

рамках и практических последствиях. Некоторые заинтересованные стороны даже утверждали, что Турция с самого начала выступала в качестве привилегированного партнера, учитывая ее давнюю связь с Европейским союзом через Анкарский договор и Таможенный союз. Двусмысленность термина *привилегированное партнерство* сделала его спорным в отношениях Турции и Европейского союза. Хотя понятие *привилегии* в целом имеет позитивный оттенок, в случае Турции оно приобрело негативный смысл, став способом постоянного удержания Турции вне европейских механизмов принятия решений с сохранением экономической и политической зависимости. Цель – провести сравнительный анализ потенциального привилегированного партнерства Турции с Европейским союзом и аналогичных моделей, применяемых в Норвегии, Швейцарии и Тунисе. Изучена концепция привилегированного партнерства в контексте дискурса Европейского союза, а также проведено сравнение ее общего применения с конкретными последствиями для Турции. Установлено, что модель привилегированного партнерства отражает как внутренние ограничения Европейского союза, так и его колебания по поводу присоединения Турции. В результате выявлены причины, по которым структура сотрудничества стала проблематичной и политически чувствительной в контексте отношений Турции и Европейского союза.

Ключевые слова: Европейский союз, полноправное членство, привилегированное партнерство, Анкарский договор, переговоры о присоединении, Турция

Цитирование: Акчай Э. Я. Европейский Союз, Турция и привилегированное партнерство: исторические корни, правовая основа и современные вызовы. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 155–165. (In Eng.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-155-165>

Поступила в редакцию 03.09.2025. Принята после рецензирования 05.11.2025. Принята в печать 10.11.2025.

Introduction

Privilege is a term that usually leaves a positive impression at first glance. The word, which essentially means the right granted to someone else, has three meanings in literature. The first meaning is advantage. The second meaning is a state-granted permission to various companies. The third meaning is historical and refers to the privilege that the Ottoman Empire granted to its non-Muslim citizens and foreign residents, regardless of political disadvantages. Privileged partnership, on the other hand, is a centuries-old concept that has only recently resurfaced on the agenda of relations between Türkiye and the European Union [1, p. 402].

In the Middle Ages, the Italian city-states developed trade with the Western states and began to acquire various powers in these regions. Italian officials, known as consuls, started operating in these areas. Over time, these powers extended not only to where their citizens resided but also to other territories. For instance, in the mid-11th century, the Italian city-states obtained a series of privileges from the declining Byzantine Empire. The Ottoman Empire provides another illustration of this practice. During the rule of Murad I in 1365, it granted trade privileges to the Republic of Ragusa in exchange for a tribute of five hundred ducats. In 1397, Byzantine envoys and consuls visiting the Ottoman Empire were granted certain rights on the condition that a Turkish quarter be established in Byzantine Constantinople,

appointing a *qadi* to manage Turkish legal affairs and a *mufti* to oversee religious matters [2, p. 82].

Abbé de Saint-Pierre used the term *privileged partnership* in the 18th century. He proposed a union of European states that would abolish wars and guarantee peace and security. With such a union, Abbe de Pierre wanted to protect European trade interests in Asia, Africa, and America and gain other advantages. Regarding the Ottoman Empire and other Muslim powers, he aimed to minimize and eliminate the threat of war by integrating them in the union. In this way, the Muslims would bolster European security while making a greater financial contribution to the Union than the other members. Likewise, the doors of neighboring Islamic countries would be opened to their trade, thus decreasing the influence of Islam over time [3]. U. Özkirimli describes this situation as a privileged partnership, claiming that the term was first used in 1957 to describe Morocco's relations with the European Economic Community but was later forgotten [4, p. 56].

Another example of the term is the Franco-German relationships between 1969 and 1984. In his study, Haig Simonian describes the two states as privileged partners. Although France was more visible and influential in the period in question, bilateral visits between Germany and France were quite frequent. Although they had different attitudes in some situations, the two

countries generally acted together and decided on a wide range of issues together, especially within the European Communities [5].

The concept of privileged partnership, which has historical roots, has recently gained attention in the context of European Union and Türkiye–European Union relations. However, its practical application in the latter case is rather complex. This study describes the evolution of the privileged partnership concept within the Türkiye–European Union relationship, its legal and political implications, and the potential outcomes for Türkiye. The main objective is to determine whether the privileged partnership serves Türkiye's strategic interests or constrains its European Union accession goal. Initially positive, the term has undergone a negative semantic shift in the context of Türkiye and the European Union.

This paper explores the reasons behind the hostile reception of the privileged partnership narrative. The study is structured into two chapters. The first chapter delves into the discourse of the privileged partnership within the European Union, discussing its definition, content, legality, and whether any similar partnerships exist within the European Union. The second chapter focuses on the privileged partnership in Türkiye–European Union relations, demonstrating its adverse effects. A comparative approach was used to examine the status of the privileged partnership concept within the European Union and its implications when Türkiye is involved in the process.

Results

Privileged partnership in the European Union

Before discussing the concept of privileged partnership in the European Union, we need to understand the types of partnerships within the European Union, which has full members and associated members. Full membership is granted to sovereign states, enabling them to participate in all activities of the international organization and exercise the rights and obligations outlined in the founding treaties. Currently, 27 member states hold full membership. An associate member status is contingent upon a state accepting and adhering to the obligations required for membership in an international organization. However, some states may struggle to meet all conditions. Such states may opt for limited participation, known as association. Association entails a lower level of cooperation compared to full membership, extending beyond observer status [6, p. 41].

Since its foundation, the European Union has endeavored to extend its political and economic influence beyond its borders. It has engaged with states that are not eligible for full membership due to political, economic, geographical, legal, or other reasons. The European Union establishes partnership relations with these states. While these relations do not guarantee automatic membership, they allow the European Union to establish connections with states beyond its members. This provides the non-member state with a limited opportunity to participate in European Union bodies without the full obligations of membership. On the other hand, the European Union expands its sphere of influence by compensating for the deficits resulting from the capacities of the states concerned. From the perspective of the European Union, association refers to the close and privileged relations between the parties that go beyond commercial ties. The aim is to harmonize the economic and political situation of the state concerned with the common objectives of the European Union [7, p. 330].

In the early 2000s, when the relations between Türkiye and the European Union were still successful and the negotiation process was underway, some member states, such as Germany, France, and Austria, spoke out against Türkiye's membership and proposed an alternative model [8, p. 15]. This situation has become a much-discussed topic both within the European Union and in the context of its relations with Türkiye. What is a privileged partnership for European Union officials and heads of leading member states? What is its content? Initially, it was difficult to find coherent answers to questions such as *Is there a legal infrastructure?* or *Does the European Union have this type of relationship?* Even within the European Union, the term is hollow and unfulfilled, and it is not clear how to define it. However, if the term is defined specifically for the European Union without including Türkiye, privilege can be defined as "treating a party more favorably than others". In this case, we can define a privileged partnership as a membership model that is higher than associate membership and lower than full membership. Thus, a state that is a privileged partner of the European Union has more rights or privileges than an associate member but does not enjoy the rights or privileges of a full member¹.

There is a debate within the European Union regarding whether the concept of a privileged partnership with another country has ever been implemented. Many argue that an option such as a privileged partnership is not

¹ Akdeniz A. EU-Turkey relations: Towards a constructive re-engagement? Karaköy, İstanbul: TECEV, 2013. URL: https://www.tesev.org.tr/wp-content/uploads/report_EU_Turkey_Relations_Towards_A_Constructive_Re-engagement_EN.pdf (accessed 13 Jul 2025).

provided for in the European Union *acquis* and that the European Union has never signed such a partnership with another state. However, considering the current integration process, it can be said that the European Union has entered into similar relationships [9]. For instance, in May 1992, it signed the Agreement on the European Economic Area, which entered into force in 1994. Thanks to this agreement, the members of the European Free Trade Association (EFTA) have established highly integrated and mutually beneficial relationships with the European Union.

Norway, for example, gained the right to free movement of goods, capital, services, and persons through this agreement. The country also gained important rights in the areas of social policy, statistics, education, tourism, insurance, company law, transport, economic and monetary cooperation, security, consumer protection, information services, and research and technological development. However, agriculture and fisheries were excluded from the scope of the agreement due to Norway's national interests [10, p. 218]. The reason for this is that Norway is one of the most important exporters of fish and seafood. Therefore, Norway wanted to protect its interests in this area. The agreement revitalized trade between the European Economic Area, Norway, and the European Union. For instance, while Norway exports 80% of its total exports to the European Union, 70% of its imports come from the European Union [11]. Although Norway cooperates closely with the European Union and has the right to consult experts when the European Commission drafts legislation, it has no voting rights in the decision-making mechanism. In its turn, Norway must accept laws and directives introduced by the European Union institutions at the specified time and in the specified form. At the same time, Norway must bear the costs of participating in various European Union programs. This situation highlights the disadvantages of the agreement.

Switzerland was another country the European Union has entered into special relationship with. In 1972, the European Union concluded a free trade agreement with Switzerland and opened its market to Swiss goods. This means that the relationship includes the free movement of goods. However, the free movement

of services, the free movement of workers, and the free movement of capital are excluded from the relationship between Switzerland and the European Union. As these areas are the most important sectors of the Swiss economy, Switzerland did not want to share these areas with the European Union. In addition, the bilateral agreements improve relations in aviation, transport and research, the public sector, processed agricultural products, defense and security, and lifelong learning². However, Switzerland refused to join the European Economic Area in an attempt to maintain its sovereignty while strengthening its relations through bilateral agreements. In this way, Switzerland's relations with the European Union are limited compared to the European Economic Area and proceed in their way. Unlike the European Economic Area members, Switzerland does not automatically adopt European Union legislation on terms and schedules dictated by Brussels [12, p. 417].

The European Union signed a privileged partnership agreement with Tunisia on November 19, 2012. This marked the first agreement where the European Union had engaged in a privileged partnership with a third country. The primary goal of this agreement was to support Tunisia's democratic transition in the aftermath of the Arab Spring and to enhance collaboration between the two parties across various sectors. The rationale behind selecting Tunisia for this agreement was its significant support to the European Union during the Arab Spring. The agreement encompassed cooperation in politics, economy, and social affairs, as outlined in the Official Journal of the European Communities in 1994. Furthermore, the European Union collaborated with Tunisia on its involvement in European Union agencies and programs, as well as provide technical and financial aid³. Over the course of the five-year agreement, the European Union committed to working closely with Tunisia to rejuvenate and fortify the Tunisian economy and its standing in the Mediterranean region⁴. In this way, the European values were spread internationally and contribute to the development of democratic transformation in Tunisia after the Arab Spring. On the other hand, economic revitalization and cooperation in the field of migration prevented illegal

² The European Union and Switzerland. *Delegation of the European Union to Switzerland and Liechtenstein*. 30 Jul 2021. URL: https://www.eeas.europa.eu/switzerland/european-union-and-switzerland_en?s=180 (accessed 15 Jun 2025).

³ Privileged partnership: Moving EU-Tunisia cooperation to a higher level. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/fule/headlines/news/2012/11/20121119_en.htm (accessed 16 Jul 2025).

⁴ Council decision on the Union position within the Association Council set up by the Euro Mediterranean Agreement establishing an association between the European Community and its Member States, of the one part, and the Republic of Tunisia, of the other part, with regard to the adoption of the document: "Strengthening the EU-Tunisia privileged partnership: Strategic priorities for the period 2018–2020". *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018JC0009&from=DE> (accessed 16 Jul 2025).

migration and ensured collaboration in the fight against organized crime⁵. The European Union has also expressed its intention to offer a similar agreement to Israel and Palestine. Aiming to contribute to the Middle East peace process, the European Union intends through this agreement to collaborate with the two countries in such areas as regional development, culture, and education. This initiative is designed to secure economic benefits by providing the European Union access to the Israeli and Palestinian markets⁶.

From the outset, the European Economic Area aimed to achieve deep and intensive economic integration between the European Free Trade Association and the European Union. The agreement with Tunisia and the proposed agreements with Israel and Palestine offer an alternative path to European Union integration. From this point of view, the European Union can enter into such a relationship with Türkiye, which it calls privileged partnership. However, if this partnership or relationship standard is to be applied to all third countries in the same way, it will not be in the form of an agreement, but in the form of arrangements that will vary according to the situation of each country and the international conjuncture. Therefore, the content of a Privileged Partnership Agreement presented to Türkiye will also vary. On the other hand, the legal basis for this relationship is Article 8 of the Treaty on European Union⁷. According to this article, the European Union should develop special relations with neighboring countries to create an area of prosperity and good neighborliness based on European values and characterized by closer and more peaceful relations based on cooperation. To this end, the European Union may conclude special agreements with the countries concerned. These agreements may include reciprocal rights and obligations, as well as the possibility of joint activities. It conducts regular consultations on the implementation of these agreements. In other words, Article 8 of the Treaty on European Union provides for the establishment of special relations with neighboring countries and aims to create a zone of prosperity through these relations, to promote

European values to third countries and to develop closer relations rooted in cooperation⁸.

Privileged partnership in Türkiye–European Union relations

Regarding the definition of privileged partnership in Türkiye and the European Union with its material and legal infrastructure, the situation changes and becomes confusing. The main reason for this is the Association Agreement between Türkiye and the European Union, also known as the Ankara Agreement, which was concluded on September 12, 1963⁹ [13]. The Ankara Agreement is an association agreement between the European Union and Türkiye under Article 238 of the Treaty of Rome, establishing the European Economic Community. The Association Agreement is a mixed agreement between the European Union and third countries. Legally speaking, both the European Union and the member states are parties to the agreement. The term *partnership* first appeared in the Ankara and Athens Agreements, which are comprehensive agreements that have not been concluded with any other third country.

The Ankara Agreement is a framework agreement consisting of 33 articles of the main agreement, a provisional protocol with 11 articles, a financial protocol with nine articles, a final act, and exchange of letters regarding labor cooperation. It also includes a Memorandum of Understanding, two interpretative declarations, and two declarations by the German government. It defines only the general rules that are to apply in relations with the European Union and provides a brief framework. The articles of the Ankara Agreement describe the purpose of the association relations, the principles of the customs union, its definition, the free movement of goods, persons, capital, and services (the four freedoms), transport, competition, harmonization of legislation, economic and trade policy, the association bodies, the possibilities of Türkiye's full membership, and the settlement of disputes that may arise in the association relations. As stated in Article 2, the agreement bolsters the development of Turkish economy to raise the level of employment and

⁵ On the principles, priorities and conditions contained in the Accession Partnership with Turkey. Council Decision 2006/35/EC of 23 Jan 2006. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32006D0035> (accessed 16 Jul 2025).

⁶ Ahren R. EU offers "unprecedented" aid to Israelis, Palestinians for peace deal. *The Times of Israel*. 16 Dec 2013. URL: <https://www.timesofisrael.com/eu-offers-unprecedented-aid-to-israelis-palestinians-for-peace-deal/> (accessed 15 Jul 2025).

⁷ Document 12016M008. Consolidated version of the Treaty on European Union. Official Journal of the European Union. Title I – Common Provisions. Article 8. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12016M008> (accessed 9 Jul 2025).

⁸ Hillion C. The EU neighbourhood competence under article 8 TEU. *Jacques Delors Institute*. 19 Feb 2013. URL: <https://institutdelors.eu/en/publications/the-eu-neighbourhood-competence-under-article-8-teu/> (accessed 1 Sep 2025).

⁹ EU-Turkey Association Agreement (the "Ankara Agreement"). *Delegations European Parliament*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/delegations/en/d-tr/documents/eu-texts> (accessed 9 Jul 2025).

the standard of living of the Turkish people. Although the agreement emphasizes the economic aspects, it also has a political aspect. According to the Ankara Agreement, economic integration is to be achieved first, followed by the transition to political integration, eventually leading to full integration. On the other hand, Article 28 states that the parties will fulfill the obligations arising from the agreement establishing the European Union. According to this article, while the association relationship was seen as a binding precursor to Türkiye's eventual membership, it was also seen as an opportunity to test the European Union. In other words, Article 28 contained no promise to join the European Community. In this context, relations were left to an open-ended process, closing the door to Türkiye's automatic accession to the European Union. However, Article 28 imposed obligations on the parties to be fulfilled when the time came and the conditions materialized [14, p. 241].

The Ankara Agreement is also seen in some circles as an optimistic agreement. The goal is to prepare Türkiye for full membership. Even though there is no obligation to participate, it signifies that Türkiye is eligible for full membership. Since states with which association relations are established cannot participate in the European Union's organizational structure and decision-making mechanisms, the Ankara Agreement established the Association Council to manage relations between the European Union and Türkiye [15, p. 45–47]. The Association Council is a bilateral structure that can make binding and consultative decisions; it discusses and decides on relations with the European Union. Consensus is sought in the Council, with each side having one vote [16]. Although the Association Council is the primary organ of relations between Türkiye and the European Union, its powers are outlined in Articles 22 and 25 of the Agreement. Additionally, according to Article 23, the Association Council establishes committees and authorizes them to ensure the Agreement's positive development and provide support. The Association Council has a structure that cannot determine its powers; it cannot create new powers independently. Its powers are limited by the Ankara Agreement. However, the Ankara Agreement delegates to the Association Council the authority to determine the necessary details for achieving the objectives. In this sense, the Association Council is also responsible for matters not explicitly included in the Agreement. On the other hand, the Association Council may make

necessary decisions, if joint action by the Parties is deemed necessary, to achieve one of the objectives outlined in the Agreement, even if it is not explicitly included. However, this does not imply that the Agreement should be revised. Doing so would require amending the agreement or the partnership [17, p. 92].

The Ankara Agreement is divided into three separate periods: the preparatory period, the transitional period, and the final period. The preparatory stage lasts five years, which can be extended up to 11 years, if needed. During this process, Türkiye would not make any commitments while the European Union would provide financial support and open tariff quotas for some agricultural products. For instance, the European Union has already opened its quotas for dried figs, raisins, tobacco, hazelnuts, cotton, etc. [18, p. 114].

The second stage is the transitional period, which should not exceed twelve years. If the Association Council examines Türkiye's economic situation and deems it necessary and sufficient, it will authorize the start of the transitional period through the so-called Additional Protocol. During this period, Türkiye will assume obligations based on reciprocity and balance.

During the last stage, the Customs Union, as it is officially called, will form the basis for strengthening the coordination between the economic policies of the contracting parties [19, p. 43].

The Ankara Agreement is an association agreement between the European Union and a third country. This agreement was one of the first such association agreements, making it more comprehensive than the Stabilization and Association Agreements. It is even considered the prototype of the Treaty of Rome. While the Ankara Agreement establishes an association relationship between Türkiye and the European Union, its primary goal is to secure Türkiye's full membership in the European Union. The Privileged Partnership Agreement, which could be an alternative partnership option for Türkiye, is also acknowledged alongside full membership¹⁰.

The privileged partnership option was proposed by French President Valéry Giscard d'Estaing in 2000. Subsequently, the idea was supported by German leader Angela Merkel and the Christian Democrats in certain member states like France, Austria, and the Netherlands. This proposal was put forward by groups that are not in favor of Türkiye obtaining full European Union membership [20, p. 157]. The privileged partnership is a suggestion made by center and far-right groups

¹⁰ Stabilisation and Association Agreement between the European Communities and their Member States, of the one part, and the Republic of Albania, of the other part. *European Council. Council of the European Union*. <https://www.consilium.europa.eu/en/documents/treaties-agreements/agreement/?id=2006040> (accessed 22 Jul 2025).

in countries that opposed Türkiye's full membership but did not wish to sever ties completely. With this option, Türkiye does not entirely close the doors to the European Union, but its own movements within the European Union are restricted. Türkiye's right to free movement is met with apprehension due to concerns about illegal migration, border security issues, and fears of increased unemployment within the European Union. While the privileged partnership does not guarantee complete freedom in this aspect, it does mention some concessions [21]. According to Angela Merkel, the insufficient security at Turkish borders cannot prevent illegal immigration, and so granting full freedom of movement to Türkiye would not be advantageous for the European Union¹¹. However, it is anticipated that the challenges Turkish citizens face in obtaining Schengen visas will be somewhat alleviated. This could involve simplifying visa application procedures, reducing visa fees, shortening processing times, and minimizing the documentation required for visa issuance. This streamlining would enable quicker and easier visa issuance for longer durations and multiple entries. This would facilitate more frequent travel for managers, business representatives, and academics, while also reducing the financial risk associated with visas. However, there are counterarguments suggesting that Türkiye may not be interested in these concessions if the European Union does not offer visa-free travel. Nonetheless, the European Union is unlikely to grant Türkiye unrestricted freedom of movement [22, p. 59]. Therefore, it is proposed that the most practical approach to entering the privileged partnership framework would be to provide certain concessions and benefits regarding free movement¹².

The privileged partnership option appears to be a backup plan for Türkiye without causing significant harm to the country [23, p. 547]. Despite Türkiye's commitment to full membership, many within the European Union do not share this vision and are unwilling to support its membership under any circumstances¹³. Michel Rocard suggests that Türkiye is unlikely to gain support for full membership unless the European perception of Türkiye changes. Consequently, the privileged partnership option is viewed as a collaboration aimed at making Türkiye reliant on the European Union instead of pursuing

European Union membership¹⁴. The privileged partnership allows Türkiye to engage in all European Union policies but excludes participation in its decision-making processes [24, p. 39–42]. The Ankara Agreement, which establishes a partnership relationship between Türkiye and the European Union, sets full membership as the ultimate goal for Türkiye, but the concept of non-full membership in the privileged partnership option puts Türkiye at a disadvantage [25, p. 33]. In a normal scenario, a privileged partnership is typically seen as a level of partnership below full membership. However, in Türkiye's case, it is viewed as a relationship model even lower than a partnership relationship. Consequently, the privileged partnership option for Türkiye results in both a semantic and relational ambiguity. Türkiye rejects the idea of a privileged partnership because its sole aim is European Union membership and views such a relationship offers as unethical. This is because Türkiye deems it unethical to adhere to the European Union's entire policy without having a say in the decision-making processes [26].

Germany, France, the Netherlands, and Austria, where the privileged partnership option is often considered, have center-right and far-right groups that oppose Türkiye's European Union membership. The main reason for their opposition is the presence of many immigrants of Turkish origin living in these countries. These immigrants face challenges in integrating into the local society due to religious and cultural differences. While these countries acknowledge their internal integration issues, they are concerned that granting full European Union membership to Türkiye could exacerbate integration problems and potentially harm the European Union as a whole [27, p. 93]. They argue that opting for a privileged partnership over full membership would better serve the European Union's interests by avoiding potential damage. However, Türkiye's full membership would significantly increase its influence in the decision-making processes, given its large population. Consequently, even if Türkiye collaborated with other European Union member states rather than acting independently, it could reshape the institutional structure by preventing decisions from being dominated solely by the Franco-German axis. The center-right and far-right groups in these countries, wary about this shift

¹¹ Turkey PM slams Merkel stance on EU bid, migrants: paper. *Reuters*. 2 Nov 2011. URL: <https://www.reuters.com/article/uk-germany-erdogan-bild-embargoed/turkey-pm-slams-merkel-stance-on-eu-bid-migrants-paper-idUKTRE7A07O320111101> (accessed 7 Jul 2025).

¹² Barysch K. Is Turkey our partner now? *Centre for European Perform*. 28 Nov 2011. URL: <https://www.cer.eu/publications/archive/bulletin-article/2011/turkey-our-partner-now> (accessed 14 Jul 2025).

¹³ Barysch K. What Europeans think about Turkey and why. *Centre for European Perform*. 25 Sep 2007. URL: <https://www.cer.eu/publications/archive/essay/2007/what-europeans-think-about-turkey-and-why> (accessed 12 Jun 2025).

¹⁴ Arısan-Eralp N. Türkiye-AB ilişkilerinde Yeni Arayışlar ("Mecburiyet" ve "İyi Niyet" in Ortaya Çıkardığı Yeni Formüller). *TEPAV*, 2010. URL: https://www.tepav.org.tr/upload/files/1288707664-4.Turkiye_AB_Iliskilerinde_Yeni_Arayislar.pdf (accessed 10 Jun 2025).

in power dynamics, oppose Türkiye's full membership. As an alternative, they advocate for the privileged partnership option [28, p. 46].

In other words, the concern that Turkish citizens will emigrate to the European Union *en masse* if Türkiye becomes a full member has led to the privileged partnership option proposed by the center and far-right groups of some European Union countries. These countries fear that the migration may increase the existing unemployment, reducing the prosperity levels for European residents. Furthermore, opponents of Türkiye's accession argue that shifting the Union's external borders to conflict-prone regions could compromise overall European border security. These elements are against Türkiye's full membership because it would harm the national interests of these states [29, p. 766]. However, Türkiye cannot be left out of the European Union completely: Türkiye is important for European economic, geopolitical, defense, and security issues; Türkiye is an important market for European Union countries; the Customs Union has fostered trade on both sides. For this reason, these political circles believe that a relationship without full membership, i.e., the so-called privileged partnership that involves more intensive cooperation with the European Union, would be beneficial for both sides [30, p. 183].

Conclusion

Privileged partnership is no different from the European Union's partnership relations with third countries. Moreover, it risks downgrading Türkiye's legal status to a level less favorable than that afforded by the foundational Ankara Agreement. In terms of content, this agreement constitutes an economic area that includes the free movement of goods, capital, services, and persons.

However, Article 28 of the Ankara Agreement provides for an Association Agreement leading to full membership: "As soon as the operation of this Agreement has advanced far enough to justify envisaging full acceptance by Türkiye of the obligations arising out of the Treaty establishing the Community, the Contracting Parties shall examine the possibility of the accession of Türkiye to the Community"¹⁵. In this sense, it is recognized that the Ankara Agreement provides for full membership through the above-mentioned article. Therefore, from a legal point of view, Türkiye will fall behind the Ankara Agreement with the privileged partnership option. The privileged partnership does not constitute a departure from the Ankara Agreement, but rather offers a re-envisioned framework for its implementation.

Accordingly, after the goal of full membership envisaged in the Ankara Agreement has become more uncertain, it will reveal the implementation of other provisions of the Agreement. In this sense, the privileged partnership will include Türkiye's renunciation of full membership and the functioning of the parts of the Ankara Agreement that do not work. For this, the agreement will have to be revised. Therefore, it would be unrealistic to consider a privileged partnership as a separate agreement from the Association Agreement with third countries.

However, the fact that the option is not discussed very often has led to discussions suggesting that it has fallen off the agenda. Nonetheless, the infrequency of discussions about this option should not imply that it has been disregarded. This option was not directly proposed to Türkiye by any of the European Union's supranational institutions. It was primarily suggested by the center and far-right factions in Germany, France, Austria, and the Netherlands. These factions oppose Türkiye's membership in the European Union due to their interests but also do not advocate for Türkiye's complete exclusion from the European Union. Conversely, the rejection of Türkiye's full membership by these factions and the proposal of a privileged partnership, although different, are generally favored due to religious and cultural disparities. Concerns include potential negative impacts on the European Union's institutional structure, financial resources, migration, unemployment, integration issues, and Türkiye's existing challenges related to democracy, human rights, and the rule of law.

The groups proposing the privileged partnership option are influenced in their decisions mainly by their domestic policies, the ideologies of non-governmental organizations and political leaders, and the attitude of public opinion towards Türkiye. In other words, although the governments, political leaders, and their ideologies are active in this process, the leaders primarily produce domestic policies that correspond to their internal structures and the attitudes of their public opinion, reflecting these as foreign policies. Non-state actors within the state also influence this process. These foreign policies attempt to shape the supranational structure of the European Union. In this way, they try to remain in power without losing votes at home.

For the groups in the aforementioned states, full membership of Türkiye in the European Union will significantly undermine their vital interests in many areas. On the other hand, a complete exclusion of Türkiye

¹⁵ EU-Turkey Association Agreement...

from the European Union would harm the vital interests of these states, as Türkiye is an important market. This is because distancing Türkiye from the European Union creates the possibility of instability in some areas, such as democracy and human rights. This situation will lead to a deterioration of existing relations in political and economic terms for the groups within the states that are opposed Türkiye's full membership in the European Union. The groups that do not want to take such a risk believe that a model that keeps Türkiye out of the decision-making mechanism prevents the deterioration of the existing institutional structure. they think that the current relations in economic and political terms through ever-closer cooperation with Türkiye is better for both sides. At the same time, this will lead to an easing of public opinion in these states. This is because the population of Turkish origin in these states has major problems with integration, and public opinion is dissatisfied with this. Fearing that the situation will aggravate after Türkiye becomes a full member, the opponents insist on privileged partnership instead of full membership.

Although there are opinions that the privileged partnership option is not part of the European Union *acquis*, the option is legally based on Article 8 of the Treaty on European Union. According to this article, the Union may enter into special relations with third countries based on European values and ensure closer cooperation. The first privileged partnership agreement was with Tunisia. In this sense, the European Union can conclude such an agreement with Türkiye. However, the content of the agreement in question is not standard. For instance, the European once offered a Privileged Partnership Agreement to Israel and Palestine. The Privileged Partnership Agreements to be concluded will differ from country to country, depending on the situation in these countries. Whether Türkiye accepts this option or not will also depend on its ability to stand up to the European Union and the benefits it will derive from this option. In the current situation, Türkiye sees full membership as its main goal. Therefore, it is unlikely to accept the privileged partnership option at the moment. This is one of the reasons why the option has disappeared from the agenda even within the European Union. For the European Union, the option under discussion depends above all on Türkiye giving up its goal of full membership and accepting a privileged partnership.

The analysis of Türkiye-European Union relations reveals that the concept of privileged partnership, while theoretically a positive and flexible form of engagement for third countries, assumes a distinctly negative connotation when applied to Türkiye. In recent years, Türkiye has actively sought to revise the dynamics of this

relationship by strengthening regional cooperation, energy diplomacy, and customs union modernization efforts, signaling its intent to transform its status beyond that of a passive partner. Historically, Türkiye has pursued full membership in the European Union as a consistent state policy, reinforced by the legal and institutional framework of the Ankara Agreement (1963). This agreement not only establishes a structured pathway toward accession but also positions Türkiye as a partner with obligations and rights that extend beyond typical association agreements.

The privileged partnership proposal for Türkiye, initially suggested by center-right and far-right groups in Germany, France, Austria, and the Netherlands, emerges from a combination of domestic political concerns, migration fears, security considerations, and perceived challenges in integrating Turkish-origin populations into their societies. While these proposals ostensibly aim to maintain cooperation with Türkiye without granting full membership, they represent a regressive legal and political framework compared to the Ankara Agreement. Traditional privileged partnerships enhance economic and political collaboration without threatening a third country's sovereignty. In Türkiye's case, however, privileged partnership risks curtailing its decision-making influence, restricting participation in European Union institutions and undermining its long-term goal of full integration.

Moreover, the privileged partnership raises broader questions about equity and consistency in privileged partnership external relations. Whereas similar agreements with Tunisia, Israel, and Palestine are largely sector-specific and context-dependent, the application of such a model to Türkiye would contradict its historical trajectory as a candidate country with full membership aspirations. The gap between Türkiye's high expectations and the European Union's minor concessions highlights a structural problem: how to balance Türkiye's strategic and economic power with the European Union's internal political and social doubts.

From a strategic perspective, this study suggests several key implications for Türkiye. Vigilant monitoring of European reforms and policy shifts is essential, as the evolution of European Union institutions and enlargement policies will directly affect the feasibility and design of alternative partnership models. Continued alignment with European Union accession criteria in areas such as democracy, human rights, the rule of law, and economic reforms will strengthen Türkiye's negotiating position and reinforce its credibility as a full member candidate. Proactive diplomatic engagement with both European institutions and individual member states can mitigate domestic concerns and promote a narrative

that highlights Türkiye's contribution to European strategic, economic, and security objectives. Public diplomacy and communication strategies are necessary to address misconceptions and domestic opposition within member states, particularly around migration and integration issues.

The realization of the privileged partnership option will depend on its adoption as a result of the negotiations between Türkiye and the European Union member states. The fact that this option exists will hinge on the future structuring of the European Union. Once the structuring is finalized, it will become clear what Türkiye's place in the European Union will be and whether the privileged partnership option will be viable. Türkiye should closely monitor the future structure of the European Union, staying informed about all aspects of this structure to meet all the necessary conditions for full membership as soon as possible. Only by doing so will Türkiye be able to take significant steps towards full membership and prevent the proposal of non-full membership models like the privileged partnership. This approach is crucial for Türkiye to counteract the negative public opinion towards the European Union.

While the concept of Privileged Partnership is legally and politically feasible, its adoption for Türkiye would

undermine the strategic and legal gains achieved through the Ankara Agreement and contradict the long-standing goal of full European Union membership. The article concludes that Türkiye should continue pursuing reforms aligned with European standards while diplomatically advocating for the modernization of the Customs Union as a concrete, equitable alternative to privileged partnership models. The long-term solution lies not in accepting a diminished status but in safeguarding Türkiye's membership aspirations through strategic diplomacy, legal preparedness, and domestic reforms. Recognizing the complexities of European politics and domestic considerations in member states is essential for Türkiye to maintain its agency and maximize the benefits of any cooperative framework, whether as a full member or in the context of a negotiated partnership.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

References / Литература

1. Mahlut M. A comparative study of "capitulation" word with "concession" word in terms of historical perspective at the beginning of the 20th century. *History Studies*, 2010, 2(2): 401–413. http://doi.org/10.9737/hist_101
2. Pamir A. Kapitülasyon kavramı ve Osmanlı Devleti'ne etkileri. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2002, 51(2): 79–119. https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000000565
3. Türkmen Z. Osmanlı Devleti'nde kapitülasyonların uygulanışına toplu bir bakış. *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 1995, (6): 325–341. https://doi.org/10.1501/OTAM_0000000251
4. Özkırmı U. *Milliyetçilik ve Türkiye-AB İlişkileri*. Karaköy, İstanbul: TESEV, 2008, 128.
5. Schmitt H. A. The privileged partnership: Franco-German relations in the European Community, 1969–1984. Haig Simonian. *The Journal of Modern History*, 1987, 59(3): 564–566. <https://doi.org/10.1086/243239>
6. Gümrükçü H. *Türkiye ve Avrupa Birliği (İlişkinin Unutulan Yönleri, Dünü, Bugünü)*. İstanbul: Beta, 2002, 480.
7. Torun Z. From convergence to divergence: The compatibility of Turkish and EU foreign policy. *EU-Turkey Relations*, eds. Reiners W., Turhan E. Cham: Palgrave Macmillan, 2021, 323–346. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70890-0_13
8. Köse T. Is a new opening possible in Türkiye-EU relations? *Insight Turkey*, 2023, 25(2): 11–24. <https://doi.org/10.25253/99.2023252.1>
9. Altıntaş V., Marchetti A. The tough topics in accession negotiations. *EU-Turkey Monitor*, 2005, 1(1). URL: <https://www.zei.uni-bonn.de/de/publikationen/medien/eu-turkey-monitor/zei-eu-turkey-monitor-2010-6-2-3.pdf/@download/file/ZEI-EU-Turkey-Monitor-2010-6-2-3.pdf> (accessed 1 Sep 2025).
10. Altay S. The "Norway model" for a privileged partnership between the EU and Turkey. *Ege Academic Review*, 2021, 21(3): 213–226. <https://doi.org/10.21121/eab.960143>
11. Egeberg M., Trondal J. Differentiated integration in Europe: The case of EEA country Norway. *Journal of Common Market Studies*, 1999, 37(1): 133–142. <https://doi.org/10.1111/1468-5965.00154>
12. Sciarini P., Listhaug O. Single cases or a unique pair? The Swiss and Norwegian "No" to Europe. *Journal of Common Market Studies*, 1997, 35(3): 407–438. <https://doi.org/10.1111/1468-5965.00068>

13. Birkan O. The transcript of a long story: A critical analysis of Eurocentric prejudices in Turkey's European union membership process. *Journal of King Saud University – Science*, 2025, 37. https://doi.org/10.25259/JKSUS_451_2024
14. Samur H., Demirtepe T. The EU's tacit yet unspoken attitude towards Turkey's EU accession process: Viewing Turkey as "a European outsider". *Eastern Journal of European Studies*, 2025, 16(1): 239–257. <https://doi.org/10.47743/ejes-2025-0111>
15. Arat E. Türkiye-AET ortaklık organları. *Avrupa Topluluğu ve Türkiye*, ed. Bozkurt Ö. Ankara: TODAİE, 1987, 40–64.
16. Karakaş C. Gradual integration: An attractive alternative integration process for Turkey and the EU. *European Foreign Affairs Review*, 2006, 11(3): 311–331. <https://doi.org/10.54648/eerr2006028>
17. Kösebalaban H. The permanent "other"? Turkey and the question of European identity. *Mediterranean Quarterly*, 2007, 18(4): 87–111. <https://doi.org/10.1215/10474552-2007-027>
18. Kabaalioğlu H. A. The Customs Union: A final step before Turkey's accession to the European Union? *Marmara Journal of European Studies*, 1998, 6(1): 113–140. <https://doi.org/10.29228/mjes.314>
19. Turan İ., Akçay E. Ya., Kanat S. Understanding privileged partnership discourse on the basis of Turkey and the European Union relation. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, (34): 29–47.
20. Asp C. Genişleme: Türkiye-AB ilişkilerinin stratejik boyutları. *Türkiye-AB İlişkileri Nereye Gidiyor*, eds. Esen E., İyikan N. Ankara: Phoenix, 2009, 155–160.
21. Forýtek L. Economic relations between Turkey and the EU in times of political stalemate. *World Economy and Policy*, 2022, 1(1). <https://doi.org/10.18267/j.wep.172>
22. Niemiec J. Privileged, problematic or problem-solving partnership: The image of the European Union in contemporary Turkey. *The Copernicus Journal of Political Studies*, 2020, (2): 49–71. <https://doi.org/10.12775/CJPS.2020.014>
23. Aybet G. Turkey and the EU after the first year of negotiations: Reconciling internal and external policy challenges. *Security Dialogue*, 2006, 37(4): 529–549. <https://doi.org/10.1177/0967010606072947>
24. Karakaş C. Üye olmadan entegrasyon mümkün mü? Türkiye'nin AB üyeliğinin hukuki dayanakları ve tam üyelik alternatifleri. *Uluslararası İlişkiler*, 2008, 4(16): 23–49.
25. Türkeş-Kılıç S. Justifying privileged partnership with Turkey: An analysis of debates in the European Parliament. *Turkish Studies*, 2020, 21(1): 29–55. <https://doi.org/10.1080/14683849.2019.1565941>
26. Karakaş C. Türkiye'nin AB üyeliği tartışması: AB – Türkiye ilişkilerinde "aşamalı entegrasyon". *Uluslararası Hukuk ve Politika*, 2007, 3(9). URL: <https://search.trdizin.gov.tr/en/yayin/detay/84150> (accessed 1 Sep 2025).
27. Öner S. Different manifestations of the rise of far-right in European politics: The cases of Germany and Austria. *Marmara Üniversitesi Avrupa Araştırmaları Enstitüsü Avrupa Araştırmaları Dergisi*, 2014, 22(2): 85–106. <https://doi.org/10.29228/mjes.86>
28. Baç M. M., Taşkın E. Turkey's accession to the European Union: Does culture and identity play a role? *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 2007, 6(2): 31–50. https://doi.org/10.1501/Avraras_00000000107
29. Sen S. On colonial self-perceptions: The European Union, Turkey and the "bad" leader. *Interventions*, 2020, 22(6): 763–782. <https://doi.org/10.1080/1369801X.2020.1749706>
30. Altay S. Toward a "privileged partnership": The EU, Turkey and the upgrade of the Customs Union. *Insight Turkey*, 2018, 20(3): 179–198. <http://doi.org/10.25253/99.2018203.13>

оригинальная статья

eLibrary EDN: ZBHGHE

Механизмы вхождения участников военных событий в систему государственного управления

Борисов Василий Викторович

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

borisov.kazak@mail.ru

Кранзеева Елена Анатольевна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 2767-4715

<https://orcid.org/0000-0003-2577-9017>

Аннотация: Цель – изучить процесс социального перемещения и интеграции участников военных событий в государственные структуры. Для изучения механизмов социального перемещения бывших военнослужащих в систему государственного управления проведен анализ биографий участников военных событий в России с конца XVIII в. до настоящего времени, включая специальную военную операцию. Выявлено, как опыт участия в этих событиях формирует новые социальные роли, влияет на идентичность бывших военнослужащих и открывает новые возможности для их дальнейшей интеграции в систему государственного управления. Особое внимание уделено механизму вхождения участников военных событий в систему государственного управления посредством реализации федеральной кадровой программы «Время героев», организующей специальное обучение, подготовку кадров для государственной службы и направленной на формирование «новой элиты» среди российских ветеранов и участников специальной военной операции. Установлено, что в регионах работают аналоги федеральной кадровой программы, которые используют экономические и образовательные возможности, наставнический опыт государственных служащих, научный потенциал своих территорий и, соответственно, создают необходимые условия для адаптации бывших военнослужащих к условиям мирной жизни. Результаты исследования могут быть полезны для практиков в области государственного управления, социологии и политологии, а также для разработчиков стратегий по интеграции ветеранов и участников военных конфликтов в гражданскую жизнь. Отмечена необходимость разработки механизмов поддержки и адаптации участников военных событий в мирную жизнь, содействия их вхождению в систему государственного управления.

Ключевые слова: механизмы вхождения, военные события, участники военных событий, государственное управление, социальная структура, интеграция, социальная адаптация, государственные институты

Цитирование: Борисов В. В., Кранзеева Е. А. Механизмы вхождения участников военных событий в систему государственного управления. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 166–176. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-166-176>

Поступила в редакцию 23.12.2025. Принята после рецензирования 30.03.2026. Принята в печать 13.04.2026.

original article

Integration of Veterans in Public Administration

Vasily V. Borisov

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

borisov.kazak@mail.ru

Elena A. Kranzeeva

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 2767-4715

<https://orcid.org/0000-0003-2577-9017>

Abstract: The integration of veterans into state structures is a practice rooted in long-standing historical precedent. The author studied biographies of veterans, spanning from the late 18th century to the Special Military Operation. Combat experience shapes new social roles and opens up new opportunities for public service. Today, veterans enter the public administration system. Special attention is paid to the mechanism of entry of participants in military events into the public administration system through the Federal Personnel Program, The Time of Heroes, which organizes special training, training for public service to cultivate a new administrative elite. Similar regional initiatives use incentives, academic retraining, and mentorship from senior civil servants to facilitate civilian

transition. This research offers valuable insights for public administrators, sociologists, and political scientists responsible for strategic adaptation and the institutional integration of veterans.

Keywords: integration mechanisms, military events, veterans, state administration, social structure, integration, social adaptation, state institutions

Citation: Borisov V. V., Kranzeeva E. A. Integration of Veterans in Public Administration. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 166–176. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-166-176>

Received 23 Dec 2025. Accepted after review 30 Mar 2026. Accepted for publication 13 Apr 2026.

Введение

С 2022 г. наша страна проводит специальную военную операцию (СВО), которая серьезным образом влияет на изменение общественных ценностей и установок, трансформирует социальные и политические процессы [1]. Проблема социальной адаптации и реинтеграции участников СВО в мирную жизнь, в том числе через вхождение в систему государственного управления, определяется наличием в социальной структуре общества значительного количества тех, кто участвовал в военных событиях.

Война представляет собой сложное социальное явление [2], вызывающее исследовательский интерес уже длительное время. Это связано с тем, что «вооруженные конфликты влекут за собой множество последствий, пагубно влияющих на социально-экономические процессы даже после окончания боевых действий. В первую очередь к их числу относятся проблемы реинтеграции и ресоциализации участников боевых действий» [3, с. 26].

Сегодня изменения, вызванные СВО, требуют от государственных управленцев не только адаптации к новым реалиям, но и переосмысления своих ролей и функций. Указанное предполагает создание легитимных механизмов взаимодействия между государственными институтами и гражданским обществом для обеспечения успешной социальной адаптации участников военных событий. Данный процесс становится ключевым аспектом, т. к. военнослужащие возвращаются в гражданскую жизнь с новым уникальным опытом (организационные и управленческие навыки), приобретенным в рамках СВО. Этот опыт может быть использован для повышения эффективности государственного управления и разработки новых стратегий, способствующих устойчивому развитию общества. В контексте социологии важно отметить, что такие аспекты, как социальная идентичность, роль социальных институтов и механизмы социальной интеграции, становятся критически важными для понимания процесса адаптации.

Социальная защита участников СВО и их семей представляет собой приоритетное направление государственной политики, что находит отражение в современных отечественных работах [4–8]. Отдельные исследования [9–12] посвящены социальной поддержке участников СВО, которые были призваны в Вооруженные силы РФ в рамках частичной мобилизации.

С целью поддержки и интеграции участников СВО в гражданскую жизнь по инициативе Президента РФ была разработана федеральная кадровая программа «Время героев». Ее основная идея – помочь военнослужащим и ветеранам адаптироваться после службы, предоставить им доступ к образовательным, профессиональным и социальным ресурсам, в том числе для их вхождения в систему государственного управления. Кроме того, в регионах реализуются свои программы как аналоги федеральной. Так, в Кузбассе в январе 2025 г. стартовала региональная программа «СВОи Герои. КуЗбасс», которая создает возможности для мобильности участников военных событий. Однако для их реального социального перемещения требуется, с одной стороны, понимание требований к новым управленцам, с другой – соответствие участников СВО этим требованиям и, как следствие, понимание механизмов вхождения военнослужащих в систему государственного управления.

Цель – изучить процесс социального перемещения и интеграции участников военных событий в государственные структуры. Научная новизна исследования заключается в изучении механизма вхождения участников СВО в систему государственного управления.

Потенциал участников военных событий для обновления управленческих кадров – тема, ставшая актуальной в последние годы как для исследователей, так и для руководства страны. В условиях глобальных изменений деятельность научного сообщества направлена на переосмысление роли ветеранов и участников военных действий в системе государственного управления. Так:

1) раскрываются особенности государственного управления России XVIII – начала XX вв. [13];

2) анализируется значение ветеранов Второй мировой войны в формировании управленческого аппарата в послевоенные годы (1945–1953 гг.) и подчеркивается, что кадровая стратегия, которая отдавала предпочтение бывшим военным при назначении на высокие посты, привела к неоднозначным результатам [14];

3) сопоставляется опыт ветеранов Великой Отечественной войны и современных участников СВО в контексте социальной адаптации, профессионального становления (в том числе переобучения) и последующего трудоустройства [15];

4) обосновывается необходимость разработки комплексной социальной программы по оказанию помощи в социальной адаптации и ресоциализации участников боевых действий ввиду значительного увеличения их числа на протяжении последних лет, а также подчеркивается, что опыт участников военных событий может быть ценным ресурсом для формирования эффективной управленческой команды [3];

5) осуществляется анализ функционирования новых институтов (государственный фонд «Защитники Отечества», федеральная кадровая программа «Время героев»), созданных с целью предоставления комплексной поддержки участников СВО при адаптации к мирной жизни [16];

6) проводится анализ факторов, которые позволяют ветеранам спецоперации успешно интегрироваться в систему публичной власти, занимать значимое место в общественных и политических процессах, а также рассматриваются возможные риски и механизмы адаптации к новой роли [17];

7) анализируется психологическая реабилитация как важный аспект успешного включения участников военных событий в управленческие структуры [18];

8) подчеркивается важность комплексного подхода к реабилитации военнослужащих, переживших боевые действия и травмы, который включает не только медицинскую помощь, но и психологическую поддержку, социальную адаптацию и профессиональную переориентацию [19; 20].

Методы и материалы

Для изучения механизмов социального перемещения военнослужащих в систему государственного управления проведен анализ биографий участников военных событий в России разных эпох. В процессе анализа особое внимание уделялось изучению индивидуальных траекторий перемещения

военнослужащих, определению армии как социального лифта в разные исторические эпохи, роли наград и званий в социальной мобильности, а также влиянию военного опыта на их последующую государственную деятельность.

Русско-турецкая война (1787–1791 гг.)

Лисихин Нестор Евстифеевич (годы жизни неизвестны) происходил из солдатских детей, начал свою службу 20 ноября 1770 г. как рядовой в Сибирской легкой полевой команде. Был уволен из военной службы 28 августа 1795 г. в звании прапорщика. 4 августа 1797 г. Нестор Евстифеевич назначен винным приставом в г. Кургане, согласно указу от 11 января 1797 г. Затем, согласно указу от 1 сентября 1802 г., он был назначен Кузнецким уездным казначеем со званием титулярного советника, оставаясь на этой должности вплоть до 1805 г. [21, с. 35–36].

Отечественная война (1812 г.)

Меретеев Александр Григорьевич (1764 г. – 03.04.1846) происходил из дворян Серпуховского уезда. Начал военную службу с пятнадцатилетнего возраста; 1 января 1780 г. зачислен рядовым в Омский пограничный батальон. В Отечественной войне принимал участие в звании штабс-капитана, был участником Бородинского сражения и награжден высокой наградой – орденом Святой Анны 3-й степени, а уже в середине 1814 г. представлен к следующему воинскому званию – ротмистра. Александр Григорьевич принимал участие в составе своего полка в заграничном походе русской армии. В 1814 г. при входе русских войск в Париж возглавил личный эскорт императора Александра I. В июле 1820 г. отправил в канцелярию томского губернатора свои документы. В конечном итоге его кандидатура устроила губернские власти, и уже весной 1822 г. Александр Григорьевич стал городничим в г. Кузнецке [Там же, с. 44–51].

Русско-японская война (1904–1905 гг.)

Оржеховский Борис Григорьевич (Грацианович) (13.02.1879 – дата смерти неизвестна) происходил из потомственных дворян; окончил 6 классов Тифлисской гимназии; участвовал в обороне Порт-Артура. Темир-хан-Шуринским по воинской повинности присутствием зачислен по второму призывному участку Дагестанской области в ратники ополчения 1-го разряда. Затем работал на Китайско-Восточной железной дороге. Борис Григорьевич состоял на службе в российской императорской джоночной таможне с 1 октября 1902 г. по 1 февраля 1903 г. в должности второго помощника директора

таможни по Инкоо (Китай). Приказом градоначальника Инкоо от 1 февраля 1903 г. принят на должность секретаря городского полицейского управления, а 1 августа 1903 г. уволен со службы по собственному прошению (отправился в Россию для поправления здоровья) [Там же, с. 223–228].

За мужество, проявленное в боях русско-японской войны, Б. Г. Оржеховский был произведен в прапорщики и награжден Знаком отличия Военного ордена Святого Георгия. 29 ноября 1906 г., как и другие кавалеры ордена, представлен императору Николаю II. Следующим этапом его службы, согласно высочайшему указу от 1 марта 1907 г., стало производство за отличия в подпоручики. Однако это повышение сопровождалось переименованием в губернские секретари, что лишало его права вновь занимать офицерские должности. До начала Гражданской войны занимал гражданские должности [Там же].

Первая мировая война (1914–1918 гг.)

Тринкель Стефан Амвросьевич (26.12.1874 – дата смерти неизвестна) происходил из мещан; уроженец г. Умани Киевской губернии; в 1916–1917 гг. занимал должность Мариинского уездного воинского начальника. После получения образования в Уманском городском 2-классном училище, где Стефан Амвросьевич освоил курс наук, он продолжил обучение в Одесском пехотном юнкерском училище, которое окончил со вторым разрядом, а также прошел подготовку на штабс-капитанских курсах. Службу начал 31 октября 1896 г.; принимал участие в Первой мировой войне в составе 10-й армии, участвовал в военных действиях в Восточной Пруссии. В боях был ранен и контужен. Приказом от 12 октября 1915 г. по состоянию здоровья отнесен ко 2-му разряду 3-й категории. Высочайшим приказом от 19 августа 1916 г. назначен исполняющим должность Мариинского уездного воинского начальника. 17 июля 1917 г. врачебной комиссией был признан неспособным к действительной военной службе и подлежал увольнению. Приказом по армии и флоту от 13 ноября 1917 г. уволен со службы с награждением чином подполковника, мундиром и пенсией [Там же, с. 278–282].

Великая Отечественная война (1941–1945 гг.)

Канавченко Матвей Аверьянович (23.09.1914 – дата смерти неизвестна) родился в с. Маршанка Новосибирской области; обучался на Всеармейских

военно-политических курсах Главного политуправления Вооруженных сил Союза ССР, военно-политической академии имени Ленина в г. Москве. Перед войной работал в колхозе «Воля» Новосибирской области, был ответственным секретарем бюро Всесоюзного Ленинского Коммунистического Союза Молодежи, завотделом политучебы Зырянского райкома комсомола Томской области. Пять лет служил в авиаотряде на Дальнем Востоке; воевал на Ленинградском, Волховском, Северо-Западном, 1-м и 2-м Украинском фронтах; участник Парада Победы в 1945 г. Награжден двумя орденами «Знак Почета», орденом Красной Звезды, медалями «За боевые заслуги», «За оборону Ленинграда», «За победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.». После войны работал директором училища, заместителем председателя горисполкома г. Киселевска. В 1955 г. направлен на работу в село. Был директором совхоза «Суртаиха» Прокопьевского района, главным госинспектором местного райисполкома. В 1987 г. на первой районной конференции ветеранов войны и труда избран первым председателем Прокопьевского районного совета ветеранов. После 1989 г. уехал из г. Прокопьевска, и дальнейшая его судьба неизвестна¹.

Бобков Алексей Владимирович (18.03.1923 – 21.02.2019) – почетный гражданин Кемеровской области, 14 лет был членом областного Совета старейшин. Заслуженный учитель школы РФ, почетный учитель Кузбасса. Награжден орденом Трудового Красного Знамени, знаками «Отличник просвещения СССР» и «Отличник народного просвещения РСФСР», медалью «За особый вклад в развитие Кузбасса» III степени. Воевал в составе легендарной 22-й гвардейской Рижской стрелковой дивизии сибиряков-добровольцев. В жестоких боях под г. Локня в феврале 1943 г. комсорт пулеметной роты Кемеровского полка был тяжело ранен в левую руку. Более 40 лет служил образованию: прошел путь от учителя начальной сельской школы до заведующего Кемеровским городским отделом народного образования. Ныне МБОУ «СОШ № 33» г. Кемерово носит имя А. В. Бобкова².

Афганская война (1979–1989 гг.)

Колесников Игорь Владиславович (23.06.1962 – настоящее время) в 1981–1982 гг. в составе ограниченного контингента советских войск выполнял воинский долг в Афганистане. После окончания института в 1988 г. более десяти лет (до 2000 г.)

¹ Гордость ветеранского движения. Кузбасс. 13.02.2025. URL: <https://kuzbass85.ru/2025/02/13/gordost-veteranskogo-dvizheniya/> (дата обращения: 30.10.2025).

² Там же.

посвятил работе в угольной промышленности Кузбасса. В декабре 2000 г. он перешел на государственную службу, заняв должность федерального инспектора в аппарате полномочного представителя Президента РФ в Сибирском федеральном округе, курируя Кемеровскую область. В июне 2006 г. назначен на должность главного федерального инспектора по Кемеровской области. За вклад в развитие страны отмечен государственными наградами – медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степеней³.

Специальная военная операция (с 2022 г.)

Буян Куулар Фёдорович (30.08.1982 – настоящее время) родился в с. Теве-Хая Дзун-Хемчикского района Тувинской АССР. Во время учебы в школе занимался вольной борьбой; окончил Тувинский строительный техникум, получил квалификацию сварщика и водителя. Срочную военную службу прошел в мотострелковых войсках. С 2007 г. служил в органах Министерства внутренних дел РФ (МВД России). Куулар Фёдорович был милиционером-водителем в отделе вневедомственной охраны при отделе внутренних дел по Барун-Хемчикскому району Республики Тыва, затем перешел в конвойную службу, а позже назначен на должность помощника оперативного дежурного дежурной части межмуниципального отдела МВД России «Дзун-Хемчикский». В составе сводного отряда отдела внутренних дел был в командировке на Северном Кавказе, где участвовал в контртеррористической операции. В 2021 г. окончил Сибирский юридический институт МВД России. После окончания вуза был назначен на должность оперуполномоченного уголовного розыска. В марте 2022 г. Куулар Фёдорович получил офицерское звание «лейтенант полиции». В ноябре 2022 г. вышел на пенсию по выслуге лет.

Весной 2023 г. Куулар Фёдорович заключил контракт с Министерством обороны РФ (Минобороной России) и зачислен в 55-ю гвардейскую мотострелковую горную бригаду 41-й (с декабря 2023 г. – гвардейской) общевойсковой Краснознаменной армии; получил звание младшего сержанта. 29 мая 2023 г. он был направлен в зону СВО, назначен в разведывательную роту. Его бригада вела боевые действия с Вооруженными силами Украины на территории Донецкой Народной Республики. Участвовал в боях за поселки Пески, Водяное и г. Авдеевка.

После окончания контракта с Минобороной России Куулар Фёдорович стал участником федеральной кадровой программы «Время героев». Далее он проходил стажировку в Министерстве по делам молодежи Республики Тыва и 16 декабря 2025 г. был назначен Министром по делам молодежи Республики Тыва⁴.

Результаты

Изучение биографий военнослужащих разных исторических эпох дает возможность выявить повторяющиеся факты. Например, героические подвиги на фронте часто сопровождались награждением званиями и орденами, что служило в послевоенный период социальным лифтом, открывало пути к руководящим должностям в армии, промышленности, управлении. Опыт командования, организации масштабных операций, умение работать в стрессовых условиях становились востребованными в гражданской администрации, особенно на руководящих постах. В советский период принадлежность к партии и рекомендации от вышестоящих органов играли ключевую роль в продвижении по служебной лестнице. Герои войны часто становились объектами внимания партийных органов, что способствовало их карьерному росту. Многие ветераны получали дополнительное образование (например, в военных академиях или гражданских вузах), что расширяло их профессиональные перспективы.

Таким образом, государство во все времена принимало во внимание богатый опыт и заслуги ветеранов военных событий и доверяло им участие в государственном управлении. Однако до настоящего времени государство не имело системной программы реабилитации, обучения и трудоустройства военных. Сегодня же оно осуществляет целенаправленное коллективное формирование кадрового резерва из участников СВО для их последующего трудоустройства в органы государственной и муниципальной власти, а также в структуры с государственным участием. Так, федеральная кадровая программа «Время героев» предоставляет уникальную возможность военнослужащим и ветеранам, обладающим управленческим опытом и лидерскими качествами, получить необходимые знания и навыки для успешной карьеры на государственной службе.

С начала XVIII в. и до первых десятилетий XIX в. ключевую роль в формировании управленческого

³ Колесников Игорь Владиславович. *Официальный сайт полномочного представителя Президента России в Сибирском федеральном округе*. URL: <http://sfo.gov.ru/polpred/gf/gf9/> (дата обращения: 30.10.2025).

⁴ Куулар Буян Фёдорович. *Герои страны*. URL: https://warheroes.ru/hero/hero.asp?Hero_id=35645&ysclid=mmxf0hfcw561202297 (дата обращения: 30.10.2025).

аппарата Российской империи как в центре, так и на местах продолжало играть служилое дворянство. В то время ни один из видов государственного управления не требовал специальной подготовки. Считалось, что дворяне, принадлежащие к единому служилому сословию, обладают универсальными навыками и могут эффективно справляться с различными задачами в сфере управления.

В начале XVIII в. наблюдался массовый переход военных на гражданскую службу, что было связано с награждением высокими чинами участников событий 1730 г., когда на престол взошла Анна Иоанновна. Это привело к избытку штаб-офицеров и генералов. Для решения этой проблемы 14 ноября 1735 г. был издан указ, предписывающий назначать отставных офицеров на гражданские должности, тем самым распределяя их по различным государственным учреждениям [5].

До конца XVIII в. основным требованием к чиновникам оставался универсализм профессиональных навыков, который включал в себя как управленческие техники, так и основы делопроизводства. Данные качества высоко ценились наряду с умением выполнять различные полковые обязанности. Это находило прямое отражение в кадровой политике: административный аппарат активно пополнялся выходцами из армии. Например, в 1755 г. среди 445 чиновников местной администрации более половины (53,3 %) составляли выпускники кадетских корпусов или лица с солидным военным стажем. Среди глав губерний эта тенденция была еще более выражена: из 16 руководителей 13 имели опыт армейской службы [17].

Существенное влияние на комплектование административного аппарата во второй половине XVIII в. оказало действие манифеста «О даровании вольности и свободы всему российскому дворянству». Уже в год его издания (1762 г.) наблюдался избыток желающих из числа отставных военных поступить на гражданскую службу по сравнению с имеющимися вакантными должностями.

В 1760–1770-е гг. типичный отставной военный, перешедший на гражданскую службу, представлял собой человека около 39 лет с более чем двумя десятилетиями армейского опыта за плечами [5]. Зачастую его материальное положение было скромным (около 70 % не владели крепостными крестьянами), а уровень образования ограничивался базовыми навыками чтения, письма и арифметики. Именно сочетание этих характеристик, как показывают биографии Н. Е. Лисихина и А. Г. Меретеева, способствовало их успешной и долгой карьере на гражданской службе.

Присутствие бывших военных в центральных и местных органах власти начало сокращаться лишь к концу XVIII в. (преимущественно на низовых должностях). Более высокие посты по-прежнему занимали люди с военным прошлым. Например, в 1775 г., после проведения губернской реформы Екатерины II, большинство назначенных губернаторов (77 человек) имели генеральские звания. В целом для XVIII в. была характерна военизированная структура государственной власти [17].

На протяжении первой половины XVIII – начала XIX вв. служилое дворянство по-прежнему являлось основным резервом для комплектования кадров центральной и местной власти в России. При этом ни один из существовавших тогда видов государственного управления не подразумевал необходимости специальной подготовки. Так, Б. Г. Оржеховский, выходец из потомственных дворян, прошел путь от унтер-офицера до подпрапорщика, затем был городничим, а позже – Мариинским уездным исправником. Основная заслуга военных администраторов заключалась в том, что они восполнили недостаток гражданских специалистов и в тяжелых для страны условиях стали опорой российской государственности, заложив фундамент и определив основные тенденции развития отечественной государственной службы.

В период Великой Отечественной войны государство, понимая, насколько важны для страны хорошо подготовленные специалисты, стремилось сохранить контингент студентов вузов, предоставляя им бронь, а также предпринимало шаги по возвращению уже призванных на фронт. Многие из тех, кто получили образование после войны, продолжили свою карьеру в вузах, передавая свой опыт новому поколению, в том числе будущим руководителям. Однако приобретенные на полях сражений навыки не всегда находили применение в мирной жизни. После завершения Великой Отечественной войны вопрос трудоустройства ветеранов был решен на уровне государства.

Для обеспечения качественной подготовки и повышения уровня знаний партийных и советских работников Центральный Комитет Всесоюзной коммунистической партии большевиков в 1946 г. принял постановление, согласно которому создавалась система партийных учебных заведений, включающая Высшую партийную школу при Центральном комитете Коммунистической партии Советского Союза и другие профильные учреждения. При их комплектовании приоритет отдавался ветеранам войны. Для них была налажена система учета, а также разработаны программы обучения и повышения

квалификации по широкому спектру направлений. При этом учитывались ценные качества, которые они приобрели в ходе боевых действий. Среди них выделялось, например, свойственное культуре преодоления трудностей (независимо от гендерной принадлежности) умение справляться со страхом, четкость в принятии решений и оценках, а также глубокое чувство ответственности за защиту Отечества. Для многих, кто прошел через войну, прежние трудности и проблемы потеряли свою остроту. Таким образом, был сформирован кадровый резерв для государственной службы из людей, готовых к новым вызовам.

Однако на практике трудоустройство фронтовиков осуществлялось неэффективно. Основными причинами этого было безразличие местных руководителей к судьбам ветеранов и нерациональное использование выделенных ресурсов. В отношении демобилизованных фронтовиков, трудоустроенных в государственные структуры, бюрократическая система не проявляла заинтересованности в значительном обновлении кадров, что могло бы привести к качественным изменениям в деятельности. Несмотря на то что при назначении на должности (в том числе в политической сфере) предпочтение отдавалось демобилизованным, реальный приоритет имели лишь члены коммунистической партии и комсомола. Это значительно ограничивало возможности использования всего кадрового потенциала ветеранов войны на государственной службе [15]. Тем не менее реализованные государством меры все же частично восстановили экономику и встроили фронтовиков в мирную жизнь. Хотя нередко исполнение решений тормозилось: на местах не хватало воли, финансирования и специалистов, способных обучить такое большое количество ветеранов.

А. И. Смирнов в своем исследовании [22] подчеркивает, что бывшие военнослужащие на протяжении всего современного периода воспринимались и продолжают восприниматься как важнейший ресурс для власти. Их используют для комплектования управленческих позиций как на высшем эшелоне власти, включая окружение лидеров страны, так и на среднем уровне управления (региональном, отраслевом), а также для формирования депутатского корпуса.

Фактически опыт Великой Отечественной войны по продвижению и адаптации участников войны на государственных должностях и в системах управления был успешным, но в дальнейшем, после окончания других военных событий, не всегда использовался.

Афганская война также внесла свои коррективы в общественную жизнь и сформировала новую

социальную группу из бывших военнослужащих. Большинство из них были молодыми людьми, которые отправились на войну, не успев получить профессиональное образование, создать семью или найти свое место в жизни. Вернувшись, они столкнулись с трудностями из-за отсутствия профессии и средств к существованию, а раненые и инвалиды – с особенно тяжелыми условиями жизни.

При анализе биографий таких участников военных действий, как И. С. Кошелев и И. В. Колесников, которые сумели занять высокие должности в системе государственного управления, отмечается, что они обладают определенными навыками (спортивные достижения) и являются кадровыми офицерами и сотрудниками органов государственной безопасности. Следует отметить, что после возвращения в мирную жизнь бывшие участники боевых действий в Афганистане столкнулись с рядом проблем, в том числе когда не смогли воспользоваться полагающимися им льготами. Уровень социальной поддержки государства был минимален [22]. В результате такого отношения к защитникам Отечества у многих бывших военнослужащих возникла и надолго сохранилась психологическая травма: как индивидуально-личностная, так и коллективная [23].

Проблемы, с которыми сталкивались ветераны после возвращения из зоны боевых действий, рассматривает Л. А. Цыбаева и проводит анализ этапов их социальной и психологической адаптации [24]. Так, программы реабилитации ветеранов войны в Афганистане заключались в первую очередь в работе с посттравматическим стрессовым расстройством в реабилитационных центрах, включающих индивидуальную, групповую и семейную терапию. Эти методы направлены на восстановление психосоциального функционирования ветеранов, что является важным аспектом их социальной адаптации, но решает данную проблему лишь частично. Пренебрежение к потенциалу участников этих боевых действий со стороны государства частично способствовало их маргинализации: многие стали членами организованных преступных группировок, участниками криминальных событий девяностых и нулевых годов.

Отдельно стоит выделить периоды Первой (1994–1996 гг.) и Второй (1999–2009 гг.) чеченских войн, которые способствовали расколу общества и возникновению межэтнической неприязни. После окончания активных боевых действий в 2000-х гг. началось восстановление социальной инфраструктуры, хотя это происходило медленно и неравномерно. Были запущены различные социальные программы для восстановления экономики и улучшения

жизненных условий, однако их реализация часто сопровождалась коррупцией и неэффективностью. Государство не уделяло особого внимания участникам боевых действий, что сказалось и на отсутствии их продвижения в систему государственного управления.

СВО изменила отношение государства к участникам боевых действий, вернувшимся к мирной жизни: оно не просто оказывает им социальную поддержку, а определяет механизм их вхождения в систему государственного управления. Например, федеральной кадровой программой «Время героев» предусмотрены условия отбора для участия в программе, определены этапы отбора, разработаны документы сопровождения. Так, чтобы принять участие в программе, необходимо соответствовать следующим условиям: иметь гражданство РФ, высшее образование, опыт управления людьми, участие в СВО. Также важно соблюдать порядок отбора лиц для приема на комплекс программ обучения «Время героев», где указаны сроки и процедура проведения отбора, прописаны ограничения допуска к должностям государственных служащих. Этапы отбора включают регистрацию (создание личного кабинета, подача заявки на обучение, заполнение анкеты, написание эссе) и тестирование в пункте дистанционной оценки.

Обучение проходит по двум направлениям: 1) для участников, завершивших регистрацию и прошедших тестирование, предусмотрена дополнительная профессиональная онлайн-программа повышения квалификации; 2) для участников, показавших наиболее высокие результаты по решению общественного совета, – обучение по программе Высшей школы государственного управления в Мастерской управления «Сенеж», предоставление персональных наставников и коучей. В процессе обучения участники изучают современные методы и технологии управления, включая стратегическое и проектное управление, управление процессами, бережливые технологии, управление развитием кадров и талантов. Важным аспектом федеральной кадровой программы «Время героев» является наставничество со стороны руководителей правительства, администрации президента, федеральных министерств,

глав регионов и крупнейших компаний страны. Это позволяет участникам эффективно решать управленческие задачи любой сложности в различных сферах. Кроме того, в рамках программы развиваются лидерские качества участников, а также их управленческие компетенции⁵.

Особое внимание уделяется переосмыслению и эффективному использованию военного опыта управления в гражданской сфере. По словам ректора Президентской академии А. Г. Комиссарова, переход к новым управленческим компетенциям не означает отказа от военного опыта управления, а наоборот – предполагает его эффективное использование и переосмысление для новой роли на основе развития сложившихся и необходимых в современной России ценностных установок⁶.

14 декабря 2024 г. Президент РФ В. В. Путин выступил с инициативой о расширении федеральной кадровой программы «Время героев» путем запуска аналогичных региональных программ. В Кузбассе такой региональной программой является «СВОи Герои. Кузбасс», которая реализуется с января 2025 г. Заявки на участие подали свыше 1 тыс. человек, а к занятиям приступили 140 человек (еще 36 бойцов зачислено в резерв)⁷. Обучение продлится до сентября 2026 г. и пройдет по четырем очным образовательным модулям. 15 сентября 2025 г. уже стартовал первый – «Государственная политика и система государственного управления». К обучению привлечены преподаватели вузов и действующие управленцы, слушателей ждут как лекции, так и практическая часть с выездом на предприятия и в госучреждения. Обучение будет проходить преимущественно на базе Кузбасского регионального института развития профессионального образования им. А. М. Тулеева, а также в Кемеровском государственном университете, Ледовом дворце «Кузбасс» и Администрации Правительства Кузбасса. Учебный план включает более 500 часов обязательных дисциплин, программу наставничества и стажировки. Между модулями обучение будет проходить в дистанционном формате. Выпускники программы получают диплом о профессиональной переподготовке по направлению «Государственное и муниципальное управление»⁸.

⁵ Высшая школа государственного управления «Время героев». URL: <https://времягероев.рф/#stages> (дата обращения: 20.12.2025).

⁶ «Время героев»: как в России объединяют боевой опыт и управленческие знания. Дзен. 20.01.2025. URL: <https://dzen.ru/a/Z45HQfHJbWfrHFgX?ysclid=mmxdcssf62473967888> (дата обращения: 20.12.2025).

⁷ Губернатор Илья Середюк дал старт программе «СВОи герои. Кузбасс». ТАСС. 15.09.2025. URL: <https://tass.ru/sibir-news/25062283> (дата обращения: 20.12.2025).

⁸ Губернатор Илья Середюк дал старт обучению по региональной программе «СВОи Герои» Кузбасс. Администрация Правительства Кузбасса. 15.09.2025. URL: <https://ako.ru/news/detail/gubernator-ilya-seredyuk-dal-start-obucheniuyu-po-regionalnoy-programme-svoii-geroi-kuzbass?ysclid=mmxgaykenj240853323> (дата обращения: 20.12.2025).

Заключение

Периоды военных событий XVIII – начала XX вв. характеризовались недостатком гражданских специалистов, который восполнялся участниками военных событий, преимущественно выходцами из дворянства. Это стало опорой российской государственности, заложило ее фундамент и определило основные тенденции развития отечественной государственной службы. Ключевым механизмом данного периода являлось назначение на государственную службу с дальнейшим продвижением по должностям.

Годы Великой Отечественной войны стали для страны суровым испытанием. Политика государственных органов по созданию кадрового резерва из ветеранов войны привела к замедлению вертикального карьерного роста, но в то же время способствовала высокой степени горизонтальной мобильности среди бывших военнослужащих. Механизм создания и работы кадровым резервом этого периода позволил заложить основы системной работы с ветеранами, но в дальнейшем, после окончания других военных событий, использовался мало.

Периоды Афганской войны и Первой и Второй чеченских войн характеризуются отстраненным отношением к участникам военных событий: перемещение участников военных событий в органы государственного управления было единичным. Большинство навыков ветеранов оказалось не востребовавшимся в мирной жизни, что привело к их криминализации, росту различных зависимостей. Таким образом, недоиспользование ресурса, отсутствие механизмов их социального продвижения со стороны государства негативно сказывается как на личной судьбе участников военных действий, так и создает условия для неформальных асоциальных объединений.

Период проведения СВО характеризуется заблаговременным созданием условий для социальной мобильности участников военных событий. Федеральная кадровая программа «Время героев» содержит значительный образовательный блок, который включает в себя разделы, посвященные вопросам государственной политики, функционированию системы государственного управления, экономическим аспектам, управлению государственными финансами, инвестиционным процессам и методам

коммуникации, что служит некоторой основой для выравнивания различного образовательного и социального опыта участников военных действий. Высокий запрос на участие в программе «Время героев» и в аналогичных программах регионального уровня, заинтересованность федеральных и региональных властей позволяет предположить, что это может быть действенным механизмом продвижения на государственные и управленческие должности. Однако требуется дальнейшее изучение состава участников и траектории их социальной мобильности для того, чтобы оценить ее результативность.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: В. В. Борисов – анализ литературы, методологический и концептуальный анализ, написание и редактирование текста. Е. А. Кранзеева – вклад в разработку концепции исследования, критическое редактирование и общее руководство процессом написания.

Contribution: V. V. Borisov wrote the review, performed the methodological and conceptual analysis, and drafted the manuscript. E. A. Kranzeeva developed the research concept, proofread the manuscript, and provided scientific consultations.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-28-01459 «Социальная и политическая мобилизация женских и молодежных сообществ Сибирского макрорегиона в условиях специальной военной операции (СВО)», <https://rscf.ru/project/25-28-01459/>

Funding: The research was supported by the Russian Science Foundation Project, No. 25-28-01459: Social and political mobilization of women's and youth communities of the Siberian macroregion in the conditions of a special military operation, <https://rscf.ru/en/project/25-28-01459/>

Литература / References

1. Кранзеева Е. А., Головацкий Е. В., Бурмакина А. Л. и др. Сетевая социально-политическая мобилизация в сибирских регионах ресурсного типа. Кемерово: КемГУ, 2025. 168 с. [Kranzeeva E. A., Golovatsky E. V., Burmakina A. L. et al. *Network-based socio-political mobilization in resource-based regions of Siberia*. Kemerovo: KemSU, 2025, 168. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wbrade>

2. Агапов П. В. Война как предмет изучения в истории социально-философской и социально-политической мысли: опыт научного анализа. *Вестник Московского Университета. Серия 18. Социология и политология*. 2014. № 1. С. 125–141. [Agapov P. V. War as a subject of study in the history of socio-philosophical and socio-political thought: The experience of scientific analysis. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, 2014, (1): 125–141. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rzjahv>
3. Каримов А. Г., Герасимова Л. А. Социальный капитал как фактор ресоциализации участников боевых действий: ключевые проблемы и механизмы управления. *Векторы благополучия: экономика и социум*. 2024. Т. 52. № 3. С. 24–33. [Karimov A. G., Gerasimova L. A. Social capital as a factor in resocialization of combatants: Key problems and management mechanisms. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2024, 52(3): 24–33. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18799/26584956/2024/3/1721>
4. Журавлева М. А., Берестова Л. И. Приоритеты государственной политики по организации социальной защиты участников СВО. *Государственная служба*. 2023. Т. 25. № 4. С. 88–93. [Zhuravleva M. A., Berestova L. I. Priorities of state policy on organizing social protection for the SMO participants. *Public Administration*, 2023, 25(4): 88–93. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-4-88-93>
5. Бобков В. Н., Одинцова Е. В., Чашина Т. В. О социальных гарантиях участников специальной военной операции и членов их семей. *Социально-трудовые исследования*. 2024. № 1. С. 138–146. [Bobkov V. N., Odintsova E. V., Chashchina T. V. On social guarantees for participants in a special military operation and their family members. *Social and labor research*, 2024, (1): 138–146. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ruhyux>
6. Фомин А. В. Проблемы назначения единовременных выплат детям погибших (умерших) участников специальной военной операции. *Военное право*. 2023. № 3. С. 144–150. [Fomin A. V. Problems of assigning lump-sum payments to children of dead (deceased) participants in a special military operation. *Military Law*, 2023, (3): 144–150. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/duovsq>
7. Корякин В. М. Социальное обеспечение участников специальной военной операции: проблемные вопросы. *Право в Вооруженных Силах – Военно-правовое обозрение*. 2022. № 4. С. 85–93. [Koryakin V. M. Social security for participants in a special military operation: Problematic issues. *Pravo v Vooruzhennykh Silakh – Voennopravovoe obozrenie*, 2022, (4): 85–93. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ubpxsh>
8. Семянникова Д. А. Правовые нормы социального обеспечения военнослужащих – участников специальной военной операции. *Евразийская интеграция: экономика, право, политика*. 2022. Т. 16. № 4. С. 89–97. [Semyannikova D. A. Legal norms of social security of servicemen – participants of a special military operation. *Eurasian Integration: Economic, Law, Politics*, 2022, 16(4): 89–97. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2022-04-89-97>
9. Понеделков А. В., Аверин А. Н., Шербакова Л. И., Самыгин С. И. Социальная поддержка мобилизованных людей в Вооруженные Силы Российской Федерации и их семей. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2024. № 1. С. 49–56. [Ponedelkov A. V., Averin A. N., Shcherbakova L. I., Samygin S. I. Social support for people mobilized to the armed forces of the Russian Federation and their families. *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*, 2024, (1): 49–56. (In Russ.)] <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.59.29.024>
10. Горохова С. С. О некоторых экономических, трудовых и социальных гарантиях гражданам, призванным в рамках частичной мобилизации. *Правовое регулирование экономической деятельности. ПРЕД*. 2023. № 1. С. 36–42. [Gorokhova S. S. About some economic, labor and social guarantees to citizens called up as part of partial mobilization. *Pravovoe regulirovanie ekonomicheskoi deyatel'nosti. PRED*, 2023, (1): 36–42. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ojywj>
11. Процевский В. А., Киселев Д. В. Особенности правового регулирования трудовых отношений в период проведения частичной мобилизации. *Юридический вестник Самарского университета*. 2023. Т. 9. № 3. С. 75–80. [Protsovskiy V. A., Kiselev D. V. Specificity of legal regulation of labor relations during partial mobilization. *Juridical Journal of Samara University*, 2023, 9(3): 75–80. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18287/2542-047X-2023-9-3-75-80>
12. Верещагина М. С. Вопросы регулирования социально-трудовых отношений в условиях введения частичной мобилизации в Российской Федерации. *СКИФ. Вопросы студенческой науки*. 2023. № 5. С. 126–129. [Vereshchagina M. S. Issues of regulation of social and labor relations in the context of the introduction of partial mobilization in the Russian Federation. *SKIF. Voprosy studencheskoi nauki*, 2023, (5): 126–129. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/asbdxw>

13. Павлов Ю. А. Профессиональные военные в аппарате государственного управления России XVIII – начала XX века. *Военно-исторический журнал*. 2010. № 6. С. 46–48. [Pavlov Yu. A. Professional military in the state administration of Russia in the 18th and early 20th centuries. *Military Historical Journal*, 2010, (6): 46–48. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/msmhkp>
14. Дорошина М. М. Фронтовики в составе кадрового корпуса первых секретарей обкома, городских и районных комитетов ВЛКСМ Тамбовской области в период «позднего сталинизма». *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского*. 2015. № 1. С. 228–234. [Doroshina M. M. Veterans in the staff corps of the first secretaries of regional, city and district Komsomol committees in the Tambov Region during "late stalinism". *Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University*, 2015, (1): 228–234. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17277/voprosy.2015.01.pp.228-234>
15. Филимонов О. В. Использование потенциала фронтовиков для обновления управленческих кадров: прошлое и современность. *Власть*. 2024. Т. 32. № 3. С. 226–238. [Filimonov O. V. Using the potential of front-line soldiers to upgrade management personnel: Past and present. *Vlast'*, 2024, 32(3): 226–238. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2071-5358-2024-3-226-238>
16. Михеев Д. С., Александрова Е. В. Защитники Отечества – новая элита России. *Вестник Марийского государственного университета. Серия: Исторические науки. Юридические науки*. 2024. Т. 10. № 4. С. 340–345. [Mikheev D. S., Aleksandrova E. V. Defenders of the fatherland – the new elite of Russia. *Vestnik of the Mari State University. Chapter "History. Law"*, 2024, 10(4): 340–345. (In Russ.)] <https://doi.org/10.30914/2411-3522-2024-10-4-340-345>
17. Сикорская Д. М. Использование политического потенциала участников специальной военной операции в государственной системе России. *Каспийский регион: политика, экономика, культура*. 2025. № 3. С. 74–82. [Sikorskaya D. M. Using of the political potential of special military operation participants in the state system of Russia. *The Caspian Region: Politics, Economics, Culture*, 2025, (3): 74–82. (In Russ.)] <https://doi.org/10.54398/1818-510X.2025.84.3.009>
18. Гнездилов Г. В., Киселев В. В., Гнездилова М. Г. Особенности психореабилитационной работы с участниками боевых действий с посттравматическим стрессовым расстройством (ПТСР). *Человеческий капитал*. 2023. № 11-2. С. 78–89. [Gnezdilov G. V., Kiselev V. V., Gnezdilova M. G. The features of psychorehabilitation work with combat participants with post-traumatic stress disorder (PTSD). *Human Capital*, 2023, (11-2): 78–89. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25629/HC.2023.11.37>
19. Иванов А., Жуматий Н. Реабилитация личности военнослужащих, пострадавших в боевых действиях. *Развитие личности*. 2003. № 4. С. 143–152. [Ivanov A., Zhumatiy N. Rehabilitation of the personality of military personnel injured in combat operations. *Development of Personality*, 2003, (4): 143–152. (In Russ.)]
20. Лотова И. П. Психологическая помощь военнослужащим – участникам боевых действий, уволенным в запас или в отставку, и членам их семей: основные положения. *Отечественный журнал социальной работы*. 2023. № 2. С. 97–103. [Lotova I. P. Psychological assistance to military personnel – participants in hostilities, demobilized or retired, and members of their families: Basic provisions. *Domestic Journal of Social Work*, 2023, (2): 97–103. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jyoqhf>
21. Борисов В. В., Сильев В. Н., Ермолаев А. Н., Усков И. Ю., Лизогуб П. П. Кузбассовцы – незабываемые герои государства Российского. Кемерово: ИП Мельник Д. М., 2024. 318 с. [Borisov V. V., Silev V. N., Ermolaev A. N., Uskov I. Yu., Lizogub P. P. *Unforgotten heroes of the Russian state from Kuzbass*. Kemerovo: IP Melnik D. M., 2024, 318. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gggdrz>
22. Смирнов А. И. Трудоустройство и занятость военных пенсионеров. *Вестник Института социологии*. 2015. № 4. С. 129–148. [Smirnov A. I. Resettlement and employment of discharged military personnel. *Bulletin of the Institute of Sociology*, 2015, (4): 129–148. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vdkfyv>
23. Юров А. В. Разработка программ реабилитации, социальной интеграции и обучения для лиц, участвовавших в вооруженных конфликтах. *Вестник науки*. 2023. Т. 5. № 10. С. 583–589. [Yurov A. V. Development of rehabilitation, social integration, & training programs for persons involved in armed conflicts. *Vestnik nauki*, 2023, 5(10): 583–589. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/utiwb>
24. Цыбаева Л. А. Социально-психологическая адаптация участников боевых действий. *Развитие личности*. 2007. № 1. С. 165–171. [Tsybaeva L. A. Social and psychological adaptation of veterans. *Development of Personality*, 2007, (1): 165–171. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kynabv>

оригинальная статья

eLibrary EDN: ZFZPDT

Типология конструктивной активности населения в условиях социально-политической мобилизации: поиск, сборка и конструирование исследовательских подходов

Головацкий Евгений Васильевич

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 4493-2866

<https://orcid.org/0000-0002-8485-5852>

Нятина Наталья Владимировна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 9172-7807

<https://orcid.org/0000-0002-8512-3282>kozeeva_n@mail.ru

Аннотация: Содержание и направленность конструктивной активности населения в современных социально-политических условиях инициируют обновление исследовательских подходов. Коммуникация в сетевых сообществах и ее анализ помогают определить интенциональность и сензитивность активности. Цель статьи – рассмотреть исследовательские подходы типологического разнообразия конструктивной активности российского населения в условиях социально-политической мобилизации сибирских регионов. Представлена типология конструктивной активности согласно ситуационному, процессному, структурно-функциональному и смешанному подходам. Активная форма взаимодействия населения в российских регионах анализируется в мобилизационной перспективе в условиях внешних геополитических вызовов для Российской Федерации и продолжительного процесса общественной перезагрузки. Социально-политическая мобилизация рассматривается в аспекте множественных и подчас разнонаправленных социальных, экономических, культурных и политических вызовов в сочетании с ответными реакциями субъектов мобилизации (например, гражданское политическое сознание и поведение, социально-экономические и политические нововведения, проявление гражданского активизма, добровольцы и мобилизованные в рамках специальной военной операции, формы социальной самоизоляции, релоканты, политические беженцы и политические туристы, иноагенты, лица, называемые в среде участников спецоперации *пятисотые* и пр.). Вектор конструктивности подразумевает результативность коммуникативных практик населения, актуальный формат общественного интереса в сочетании с заказом на практический результат. Социально-политическая мобилизация в современной российской реальности, с учетом внешних и внутренних возможностей и ограничений, выступает в качестве точки сборки (платформы, в рамках которой формируются быстрые коммуникации), демонстрирующей содержание социально-политического взаимодействия сторон-участников.

Ключевые слова: социально-политическая мобилизация, социальное конструирование, типологизация, социальная активность, сетевые сообщества, регионы ресурсного типа

Цитирование: Головацкий Е. В., Нятина Н. В. Типология конструктивной активности населения в условиях социально-политической мобилизации: поиск, сборка и конструирование исследовательских подходов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 177–188. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-177-188>

Поступила в редакцию 20.11.2025. Принята после рецензирования 12.12.2025. Принята в печать 15.12.2025.

original article

Categorizing Civic Activities during Socio-Political Mobilization: Search and Construction of Research Approaches

Evgeny V. Golovatsky

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 4493-2866

<https://orcid.org/0000-0002-8485-5852>

Natalia V. Nyatina

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 9172-7807

<https://orcid.org/0000-0002-8512-3282>

kozeeva_n@mail.ru

Abstract: Emerging forms of civic participation in modern socio-political conditions require innovative research approaches. Analyzing communication in online communities helps to determine the intentionality and sensitivity of such activities. Within the context of socio-political mobilization of Siberian regions, these include situational, process, structural-functional, and mixed approaches. The active social engagement is analyzed against the backdrop of external geopolitical challenges for the Russian Federation and the ongoing process of social reset. The socio-political mobilization is considered as a complex and multidirectional social, economic, cultural, and political challenge. It includes such concepts and subjects as political consciousness and behavior, socio-economic and political innovations, civic activism, volunteers, and participants of the Special Military Operation, as well as various forms of social self-isolation, relocatees, political refugees, political tourists, foreign agents, objectors, etc. Effective public engagement implies communicative practices driven by public interest combined with a social demand for a practical result. Taking into account external and internal opportunities and limitations, socio-political mobilization in Russia acts as an assembly point, i.e., a platform of rapid communications demonstrating the content of socio-political interaction between the participating parties.

Keywords: socio-political mobilization, social construction, typology, social activity, network community, resource-type regions

Citation: Golovatsky E. V., Nyatina N. V. Categorizing Civic Activities during Socio-Political Mobilization: Search and Construction of Research Approaches. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 177–188. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-177-188>

Received 20 Nov 2025. Accepted after review 12 Dec 2025. Accepted for publication 15 Dec 2025.

Введение

Конструктивная активность населения относится к категории социально значимых общественных практик и наряду с целенаправленной государственной поддержкой и коммерческим целевым финансированием является востребованной формой индивидуальной и групповой деятельности. Природа и специфические черты данной активности определяются с помощью ретроспективного анализа. Первоначально она реализовывалась в формате помогающего поведения [1]. Однако отсутствие институционального регулирования, стихийность и эпизодичность такой деятельности влияли на ее территориальную специфику (когда возможность содействия в преодолении трудных жизненных ситуаций была только в крупных центрах) и виды помощи (получение образования, временное проживание, ситуативная денежная помощь и т.п.). Последовательная интенсификация конструктивной активности (милосердие, пожертвования,

интегральные формы взаимодействия при участии власти, в том числе и добровольческая деятельность и др.) приобретает реактивный характер в условиях социально-политической мобилизации, когда нестабильность и неопределенность темпов, направленности социальных изменений стимулируют альтруистическую деятельность различных уровней и типов.

Социально-политическая мобилизация в социологическом аспекте представляет собой активный и актуальный перечень гражданских, административных служебных и повседневных приемов и практик, формирующих содержание социальных и политических взаимодействий в современных российских условиях. Общая значимость социально-политической коммуникации в такие временные периоды определяется в рамках различных аспектов оценки и восприятия с учетом изучаемого поля. Например, исследователи отмечают, что цифровизация коммуникации пользователей дает

возможность людям, в частности молодым, выстроить конструктивное взаимодействие с другими участниками, используя привычные для них способы общения через социальные сети [2, с. 170]. Региональные коммуникационные площадки позволяют фиксировать реальные, как правило, датированные запросы / истории, посвященные тем или иным аспектам гражданской / пользовательской мобилизационной активности (социальной, политической, экономической и пр.).

Конструктивная активность представляет собой инициативное участие населения в разработке, реализации социально-политических изменений различного уровня, которое направлено на решение актуальных социально значимых проблем, улучшение качества жизни и преодоление состояния социальной дезадаптации (или поддержание адаптивного потенциала) личности или определенных групп. Данная активность имеет содержательно качественное самоорганизующееся начало. Среди ее существенных черт выделяются следующие:

- предмет активности – решение проблемы или нестандартной ситуации в границах жизненного или социального пространства, понятной для интерпретации массовому обывателю и оцениваемой как требующей собственного реагирования;
- является ответной реакцией несогласия на то состояние социальной системы, которое «проживает» личность;
- практическая направленность: жизнь предстает перед человеком в многомерном пересечении социальных связей случайных, единичных, иногда противоречивых по социальной сути взглядов, идей и представлений [3, с. 12];
- ориентирована на улучшение качества жизни;
- ресурсная независимость и ограниченность;
- исход понятен и возможно недостижим, т. к. предполагается поливариантность решений;
- реализуется в формате взаимодействия *власть – население* и не всегда оценивается институционально положительно.

Конструктивная активность способствует достижению социально одобряемой цели, соотносённой с правовыми и моральными нормами, а также соответствует духовным ценностям. В частности, предлагается *конструктивная активность в формате неопределённости* – система свободных, добровольных, рефлекслируемых действий, осуществляемых в целях уменьшения, принятия, преодоления неопределённости, которая способствует повышению адаптации личности [4, с. 159]. То есть конструктивная позиция участников взаимодействия подразумевает более

открытый и прозрачный формат, позволяющий выстраивать открытую коммуникацию среди заинтересованных сторон. В отличие от конструктивных форм, конфликтная мобилизация, или *мобилизация против*, наиболее эффективна. Так, консолидация коллективных субъектов к совместному социально значимому действию «гарантируется» адресностью воздействия в целенаправленно формируемых в интересах протестных сообществ соответствующих социальных сетей [5]. В данном случае адресность зачастую латентная, либо же скрытая фильтрами информация направлена на конкретные (зачастую деструктивные) цели и способна поддерживаться после протестной акции [6, с. 181–182]. Деструктивные (в том числе протестные) формы социальной мобилизации предлагаем рассматривать в сочетании с общим основанием, социальным фоном, настроением и в определенной степени социальным заказом активности населения в сложившихся социально-политических условиях (общероссийских и региональных).

В ряде зарубежных исследований акценты в рассмотрении конструктивной активности расставлены следующим образом: отмечается взаимосвязь с продуктивной деятельностью в контексте реализации возможностей субъекта активности и расширением объекта деятельности [7]; выступает как отражение и логическое продолжение *конструктивной памяти*, которая определяет работу адаптивных когнитивных процессов личности, при доминирующей роли системы этой памяти в воображении или моделировании возможных будущих событий в изменяющихся условиях [8]; подчеркивается одновременное сосуществование либо слабая результативность различных форматов социальных активностей граждан / пользователей – конструктивных (успешных, социально одобряемых достиженческих практик), нейтральных (пассивных) и деструктивных (разрушающих привычный социальный и / или технологический цикл с неэффективным использованием ресурсов) [9].

Акцент на поиск и типологическое построение именно конструктивного взаимодействия населения является ничем иным как попыткой рассмотрения бинарной оппозиции коммуникативных практик с целью поиска конструктивных, триггерных и деструктивных оснований описания социально-политической мобилизации в условиях современного дискурсивного поля специальной военной операции (СВО). На фоне популяризации быстрых деструктивных практик понятие *конструктивности* как некоторой социальной нормы предстает сложносоставным и дифференцированным в своем

содержании – от вариантов прямого подтверждения декларируемых политических установок (наклейки со знаком «Z» на автомобиле, демонстрация государственной символики и пр.) до житейского оправдания определенных социальных девиаций (хулиганские поступки участников СВО, защита и оправдание «своих», желание простить поведение земляков и т.п.). Типологизация конструктивной активности граждан / пользователей может строиться по различным основаниям, но ключевым параметром, задающим содержательную повестку и форму социально-политического взаимодействия, является территориально-региональная специфика, т.к. от нее зависит обусловленность, контекстуальность и формат коммуникации, а также конкретная практическая наполненность коммуникативной тематики.

Активность населения в условиях социально-политической мобилизации при определенной темпоральности с сопутствующей непредсказуемостью методологически рассматривается в рамках интегральной социологии П. А. Сорокина. На примере резких социальных изменений ученый анализирует проблему конструктивного взаимодействия меньшинства и деструктивных проявлений больших групп людей. Структурные социальные преобразования, деформация критериев социальной безопасности на территории формируют *перестройку ценностей*, когда тактическая социальная адаптация и приспособленчество рассматриваются как защитная функция личности, но в то же время на фоне угасания общепринятых ценностей и отчуждения населения от привычных моделей жизнедеятельности возникают открытия, углубляется опыт социального взаимодействия, что в совокупности ведет к его обогащению и усилению [10, с. 291–294]. Практика жизни побеждает рутину и типичности, задаваемые формализованными государственными структурами, и позволяет раскрыться самобытности и уникальности социальных акторов.

Поиск и построение типологических особенностей конструктивной активности граждан / пользователей агрегирован в исследовательской связке *реальные коммуникативные повестки, приемы и практики – виртуальные коммуникативные повестки, приемы и практики*. Рассматриваемая нами типология конструктивной активности населения базируется на соблюдении следующих ключевых методологических правил и процедур:

1) определение социальных типов было реализовано с учетом контекста социально-политических изменений, в том числе влияния эндогенных вызовов, и интенсивности мобилизационных внешних форм (институциональных и общественных;

открытых и закрытых, преимущественно традиционного и инновационного типов);

2) направленность на *организацию опыта* [11], т.е. формирование практического контекста указанной формы деятельности;

3) рассмотрение функциональной направленности социальной памяти в контексте социально-политической мобилизации;

4) содержательная одномерность при построении типологизации: предмет данной процедуры – множество характеристик конструктивной активности, которая ответственна за отнесение эмпирических объектов к однотипной группе [12, с. 114];

5) определение вариативных сценариев при изменении внешних социальных условий, характеризующих специфику мобилизации и ее возможную диверсификацию, включая региональные и, вероятно, «местечковые», особенности, а также риски, возникающие в цифровой коммуникации [13].

Цель статьи – рассмотреть исследовательские подходы типологического разнообразия конструктивной активности российского населения в условиях социально-политической мобилизации сибирских регионов. Современные исследовательские подходы рассматривают конструктивную активность в русле помогающего поведения на основании трансляции ожиданий со стороны агентов внешней социальной среды с учетом ресурсного распределения и оценки значимости личностного участия в подобной деятельности. Важной составляющей методологии статьи является двухступенчатый подход к пониманию конструктивной социальной и политической активности участников сетевых сообществ. На первом этапе исследования проведен анализ самой активности в сетевых сообществах, т.е. участия / неучастия в конструктивной активности, а не действующего лица / актора. На втором этапе (следующий цикл исследований) запланировано рассмотреть мотивы деятельности участников и групп, провести интерпретацию их переживаний, установить их отношение к тем или иным формам активности. Функциональным назначением такой интерпретации является не только диагностика причинно-следственных связей, но и типологизация активности в соотношении с потребностями, интересами, запросами населения.

Методы и материалы

Условия социально-политической мобилизации задают обновленные формы и возможности для активности населения, когда транслируются смешанные социально одобряемые практики вне поля институциональной согласованности, возрастной предрасположенности и ситуативной активности.

В современных социологических и психологических исследованиях конструктивная активность рассматривается как актуальный объект изучения. Однако в условиях реактивных социально-политических изменений форматы согласованной самостоятельности требуют обновления методик изучения с учетом акцентуации на субъектах активности, инициативности в реализации и характере сетевой коммуникации.

Региональные площадки социально-политической мобилизации сетевых сообществ предусматриваются нами с учетом типологии сибирских регионов ресурсного типа [14]. Использование регионального замерителя в данном случае задает формат исходного основания для описания содержания социально-политической мобилизации с учетом потенциала развития территорий [15]. По нашему мнению, социально-экономические показатели могут послужить отправной обобщенной точкой и консолидировать прочие региональные признаки социально-политической мобилизации гражданских активностей.

Для достижения поставленной цели был осуществлен парсинг данных активности региональных сетевых пользователей с 1 января по 1 апреля 2025 г.¹ на ресурсе vk.barkov.net и проанализированы комментарии в сетевых сообществах следующих сибирских территорий:

1. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО – Югра) – регион с очень высоким уровнем ресурсной зависимости.

1.1. «СУ СКР по ХМАО-Югре» (8773 подписчика) – сообщество следственного управления следственного комитета России по Ханты-Мансийскому автономному округу – Югре (СК России по ХМАО – Югре). Коммуникация в этой группе отражает общественную оценку деятельности данной организации, взаимодействие с общественными организациями и участие офицеров (сотрудников) в профилактических и других официальных мероприятиях.

1.2. «Народный фронт|Ханты-Мансийский АО (ХМАО – Югра)» (ранее – «Народный Фронт – Ханты-Мансийский АО») (4226 подписчиков) – региональное представительство общероссийского движения, которое в настоящее время включено в реализацию

социально значимых конструктивных практик при непосредственном взаимодействии с органами государственной власти.

1.3. «"Северный человек" Сургут» (ранее – «Северный Человек Сургут (ХМАО)») (1197 подписчиков) – сообщество, которое активно реализует добровольческую помощь в условиях социально-политической мобилизации российского общества.

2. Томская область – регион с высоким уровнем ресурсной зависимости.

2.1. «Белый список Томска» (58000 подписчиков) – сообщество, в котором жители региона активно обмениваются «положительным опытом обращений в те или иные инстанции» и информируют о «своих героях»².

2.2. «Шесть рукопожатий (Томск)» (26000 подписчиков) – сообщество, которое позиционирует себя как «самая полезная группа в Томске»³, имеет социально ориентированную повестку.

2.3. «Народный фронт | Томская область» (42000 подписчиков) – «президентское движение»⁴, представляет собой примеры общественно-политической позиции граждан / пользователей.

3. Тюменская область – регион со средним уровнем ресурсной зависимости.

3.1. «Твоя Тюмень» (25752 подписчика) – сообщество, транслирующее новости городского пространства в социальных сетях и одновременно на кабельном телевидении.

3.2. «Активная Тюмень» (11646 подписчиков) – сообщество, в котором одновременно обсуждается новостной, образовательный, культурный и другой контент, касающийся развития данной территории.

3.3. «Народный фронт | Тюменская область» (ранее – «Народный фронт Тюмень») (3877 подписчиков) – тематическое «общественное движение, созданное по инициативе президента РФ Владимира Путина»⁵.

4. Республика Тыва – регион с преобладанием добывающего производства и обработки.

4.1. «Народный фронт| Республика Тыва | Тува» (6504 подписчика) – сообщество тематической патриотической направленности.

4.2. «Защитники Отечества | Республика Тыва» (5930 подписчиков) – сообщество Фонда «Защитники

¹ Выбор временных параметров обусловлен ожидаемым празднованием 80-летия победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг., в связи с которым предполагалось тематическое наполнение подобной информационной тематикой сетевых сообществ в весенние месяцы.

² Белый список Томска. *ВКонтакте*. URL: https://vk.com/white_list_tomsk?w=club93700988 (дата обращения: 10.11.2025).

³ Шесть рукопожатий (Томск). *ВКонтакте*. URL: <https://vk.com/6handshakes?w=club37861810> (дата обращения: 10.11.2025).

⁴ Народный фронт | Томская область. *ВКонтакте*. URL: https://vk.com/nf_tomsk?w=club138148647 (дата обращения: 10.11.2025).

⁵ Народный фронт | Тюменская область. *ВКонтакте*. URL: https://vk.com/nf_tyumen?w=club141699786 (дата обращения: 10.11.2025).

Отечества», созданного по инициативе Президента России. Основной его целью является «персональное социальное сопровождение демобилизованных ветеранов СВО, семей погибших и пропавших без вести бойцов»⁶.

4.3. «ТЫВА ЭКИ ТУРАЧЫ, Тув добровольцы» (966 подписчиков) – сообщество, посвященное тувинским добровольцам.

Отбор сетевых сообществ осуществлялся по следующим основным критериям-фильтрам: направленность коммуникации в сообществе, которая соответствует заявленной исследовательской проблематике – конструктивной активности населения; рейтинг региональных сетевых сообществ, представленных на сайте LiveDune⁷ – сервисе управления социальными сетями. Относительно различий онлайн- и офлайн-коммуникации стоит отметить транзитивный характер реальных, физических коммуникаций, когда практически все повседневные коммуникативные практики население ассоциирует и верифицирует с источниками сетевой информации.

Результаты

Конструктивная активность как объект социологического анализа может рассматриваться с различных исследовательских подходов и позиций в контексте определенного парадигмального принципа построения научной методологии. Актуальный контекст социально-политических изменений заданный институциональный вектор поддержки и стимулирования конструктивной активности непосредственным образом определяют интенсивность и содержательную наполненность деятельности. Численная активность провластных, «президентских сообществ» в содержательном рассмотрении подтверждает не только их роль как солидарного ресурса поддержки, но и, видимо, продуктивной платформы обратной связи (по типу платформ обратной связи на государственных ресурсах). Суть такой платформы состоит в том, что, помимо актуализированного мобилизационного и патриотического контента, сообщество используется в качестве площадки обращений и обсуждений, мобилизуя реактивные общественные запросы территорий на фоне общегосударственных или региональных проектов. Авторы предлагают рассматривать конструктивную активность с позиций процессного, системного, структурно-функционального и смешанного подходов.

Процессный подход

Данный исследовательский подход позволяет проанализировать полный коммуникационный цикл – от предварительной «стимульной» точки отсчета, которая послужила началом конструктивной активности, до завершающего цикла, который сигнализирует о затраченных ресурсах и возможном прогнозируемом исходе (рис. 1⁸). Практически речь может идти о содержательном качественном результате, описывающем конструктивную социально-политическую деятельность сетевых участников. Современные исследователи считают, что именно «технологии искусственного интеллекта могут стать ключом к решению актуальных проблем в управлении человеческими ресурсами» [16, с. 24], а использование инструментов искусственного интеллекта предполагает автоматизацию HR-процессов, которая позволяет заданным алгоритмам сопровождать как рутинную, так и сложную аналитическую работу.

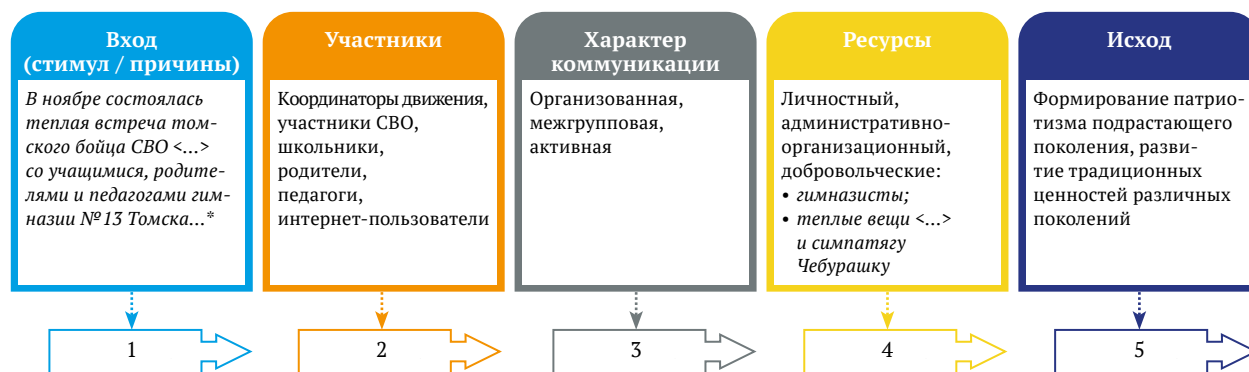
Преимуществом данного исследовательского подхода является детализация анализа конструктивной активности в Сети, при этом он представляет собой достаточно трудоемкий и ресурсозатратный процесс. Кроме того, отсутствие обратной связи по результатам именно конструктивной деятельности затрудняет рассмотрение коммуникативного подхода по полному циклу, оценку результатов и перспективное планирование. Итоги данного цикла в практическом плане имеют отложенные результаты и неочевидные последствия коммуникации для различных участников / пользователей (формирование патриотизма, становление гражданской ответственности и критического осмысления происходящих событий и пр.). Типологизация конструктивной активности населения с точки зрения процессного подхода может основываться на комбинированном описании структуры участников процесса (с учетом вертикального и горизонтального форматов), привлекаемых ресурсов (политических, управленческих, в том числе административных, личностных, природных), характера коммуникации и исходов процессов (обсуждение проблемы, перевод ее рассмотрения в режим реального взаимодействия, решение проблемы, определение меры соучастия пользователей сетевого сообщества).

Рассмотрим пример анализа конструктивной активности и ее типологизации. Пост в сетевом

⁶ Защитники Отечества | Республика Тыва. ВКонтакте. URL: https://vk.com/fzo_tyva?w=club220825610 (дата обращения: 10.11.2025).

⁷ LiveDune. URL: <https://livedune.com/ru> (дата обращения: 10.11.2025).

⁸ Сост. по: Пост «Народный фронт | Томская область». ВКонтакте. 20.02.2025. URL: https://vk.com/nf_tomsk?w=wall-138148647_17423 (дата обращения: 10.11.2025).



Прим.: * – здесь и далее в примерах сохранены авторские орфография и пунктуация.

Рис. 1. Схема анализа конструктивной активности

Fig. 1. Constructive civic activity: analysis scheme

сообществе «Народный фронт | Томская область»⁹ можно описать следующим образом:

1. Участники: представители регионального общественного движения, мобилизованные граждане, предприниматели-спонсоры, волонтеры и пользователи сообщества, а также окказиальные, случайные посетители.

2. Характер коммуникации: организованный, межгрупповой.

3. Ресурсы: личностные, кадровые и целевые социально-экономические.

4. Исход процесса – решение проблемы, т.к. цель содействия достигнута. Помимо этого, пользовательское сообщество может трактовать эту коммуникативную ситуацию более широко. Например: цель достигнута и предлагается технология решения проблем подобного рода; ситуация решена в «пожарном режиме»; решение ситуации на подобном уровне свидетельствует о проблемах организации и управления более высокого уровня и т.д.

Процессный подход преимущественно позволяет проанализировать последовательность в реализации конструктивной активности, достижение / недостижение ее целей, а также понимание включенности участников и возможных барьеров на протяжении всего процесса соучастия.

Ситуационный подход

Данный способ построения социально-политического взаимодействия участников интересен в практическом плане и востребован в рамках специализированных исследовательских процедур, в частности социоинженерных исследований и управленческих приемов, и стратегий. Конструктивная

ситуативность – позиция участников / пользователей, принимаемая ими в рамках оперативного или тактического выбора преимуществ поведения, осуществляемая, вероятно, индивидуально-лично либо совместно, например, в рамках группы, сообщества или трудового коллектива, условной группы единомышленников (участники определенного территориального, сетевого или игрового сообщества и т.п.). Ситуация понимается как обусловленное и осмысленное действие / поведение личности в определенном пространстве, направленное на воспроизведение определенных социальных практик (как адаптивных, так и дезадаптивных), ведущее к определенному результату. При этом ситуационный подход следует рассматривать как совокупность способов и методов познания мира с позиции пересечения двух реальностей – объективной (социальные объекты) и субъективной (субъект познания) через понятие *ситуация* [17]. Позиция наблюдателя подразумевает насмотренность, некоторую экспертность или возможность использовать привлеченные ресурсы.

В контексте конструктивной активности в сетевых сообществах типологизация с точки зрения ситуационного анализа осуществляется по следующим критериям-основаниям:

1. Обратная связь пользователей (*рейтинг – антирейтинг*), т.е. коммуникативные акты, которые находят максимальный отклик пользователей или не находят его. Для каждого региона такая активность самостоятельная и опирается на ткань территории и особенности коммуникации в формате *власть – население*. Ключевая тематика постов и комментариев в сетевых сообществах общероссийского движения «Народный фронт» отражает

⁹ Пост «Народный фронт | Томская область». ВКонтakte. 17.01.2025. URL: https://vk.com/nf_tomsk?w=wall-138148647_16980 (дата обращения: 10.11.2025).

поддержку защитников Отечества и деятельность самого объединения, причем характер комментариев в топ-10 популярных тем не меняется¹⁰:

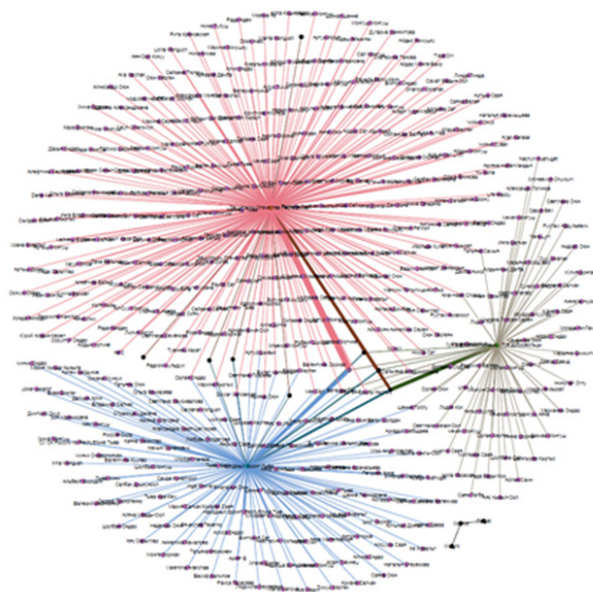
- *Возвращайтесь поскорее домой с Победой живыми и невредимыми, ребята* (Томск);
- *Огромное-преогромное спасибо за помощь! Благодарю Народный Фронт за проделанную работу, за умение слушать, понимать и вникать в ситуацию. Вместе мы добились желаемого* (ХМАО – Югра);
- *Дай бог чтобы всё у них получилось* (Тюменская область).

2. Сети коммуникации – внутригрупповые, т.е. в одном сетевом сообществе, и межгрупповые (перекрестные, между различными сообществами). В связи с тем что конструктивная активность направлена на реализацию социально значимых практик то наиболее вероятным форматом является пересечение сетевых связей. Такая коммуникация может активизироваться в связи с необходимостью дополнительного ресурсного оснащения, инициативных идей и других форм поддержки. На рисунке 2¹¹ отражена коммуникация в сетевых сообществах региона с преобладанием добывающего производства и обработки – Тыве. Данная коммуникация – перекрестная, при этом вес ребра (плотность коммуникации) свидетельствует о наличии определенных смежных тем, которые интересуют пользователей рассматриваемых групп.

3. Типы коммуникативных ситуаций могут быть рассмотрены и описаны следующие: проблемные (бытийные), трудные, критические и экстремальные. Содержание обстоятельств влияет на обратную связь взаимодействующих сторон, корректирует (одновременно фильтрует) участников коммуникации, стимулирует оценку содействия определенных формально заданных социальных групп, организаций и институтов.

Структурно-функциональный подход

Данный исследовательский подход рассматривает возможности системного равновесия и задает параметры оценки эффективности конструктивной активности, ее своевременности (например, достаточность мер для достижения цели), тогда как анализ социальных процессов через теорию действия и массовое сознание диагностирует о мотивах и причинах поведения [18]. При этом необходимо учитывать, что современная практика доказывает, что нет территории, которой в одинаковой



Прим: сообщество «Народный фронт | Республика Тыва | Тува» обозначено узлами и ребрами голубого цвета; «Защитники Отечества | Республика Тыва» – оранжевого; «ТЫВА ЭКИ ТУРАЧЫ, Тув добровольцы» – зеленого.

Рис. 2. Коммуникация в сетевых сообществах Республики Тыва

Fig. 2. Digital communication in Internet communities of the Republic of Tuva

мере подходит универсальный подход, предлагающий общую объяснительную рамку к интерпретации общественных процессов [19]. Классически структурно-функциональное понимание основывается на тех последствиях, которые наблюдаются, планируются и осознаются или наоборот, а также на учете направленности на поддержание равновесия социальной системы, ее нормативно-ценностных параметров (табл.).

В рамках структурно-функционального подхода конструктивная активность в оценках пользователей сетевых сообществ выглядит следующим образом:

- трансляция позитивных социальных практик: *Денис учится в моем классе. На переменах плетёт маскировочные сети, нашлемники, сушит сухарики, пишет письма, изготавливает розжиги. С ГОРДОСТЬЮ рассказывает о папЕРОЕ* (Народный фронт | Ханты-Мансийский АО (ХМАО – Югра), 145 лайков);
- поддержка социальной памяти: *надеюсь, что получится найти родственников у двух солдат с безымянных портретов и восстановить*

¹⁰ Количество лайков к комментариям от 13 до 5 – нечастые и, как правило, принадлежащие активистам, переходящим из темы в тему.

¹¹ Построен и обработан в программной среде Gephi v.10. Период измеряемой активности пользователей – с 1 января 2025 г. по 1 апреля 2025 г., время сбора данных – май 2025 г.

Табл. Оценки конструктивной активности пользователей в сообществах регионов ресурсного типа: функции и дисфункции

Tab. Assessing of constructive user activity in resource-type regional communities: functions and dysfunctions

Вид	Явные	Латентные
Функции	• трансляция позитивных социальных практик; • поддержка социальной памяти и традиций; • развитие и поддержка коммуникации с пользователями сетевых сообществ (коммуникация «своих»); • формирование представлений о поле деятельности определенных объединений и инициативных групп населения в условиях социально-политической мобилизации	• размытая оценка жизнедеятельности в регионе; • анализ деятельности третьего сектора; • снятие / перенос эмоциональной, психологической напряженности в социально-политическом взаимодействии; • заполнение «мусорных» тем (короткие коммуникации, шортсы, войсы, реклама)
Дисфункции	• проявление агрессивной и девиантной коммуникации, высказываний и мемов (в современных условиях завуалирована под общую агрессивность)	• распространение псевдосоциальных практик, не проверяемых на доступность и достоверность, в инициативных пабликах; • сохранение подписки на сообщество на фоне личной нулевой активности (наблюдатель событий); • присутствие в закрытых сообществах (неизмеряемый в данном исследовании признак)

их судьбы. Крепкого здоровья и долгих лет жизни вам, Виктор Александрович! Низкий поклон за ваш труд (Твоя Тюмень, 6 лайков);

- оценка деятельности третьего сектора: *Огромное-преогромное спасибо за помощь! Благодарю Народный Фронт за проделанную работу, за умение слушать, понимать и вникать в ситуацию. Вместе мы добились желаемого (Народный фронт | Ханты-Мансийский АО (ХМАО – Югра), 44 лайка);*
- возможность деструктивных поведенческих проявлений, обусловленных социальной дезадаптацией личности к ожиданиям социальной системы: *Вот таким ветеранам низкий поклон, а у моего брата сосед каждый день пьет и никому спокойно жить не дает, и постоянные пьяные крики «я из СВО» (Защитники Отечества | Республика Тыва, 2 лайка);*
- снятие эмоциональной напряженности в социально-политическом взаимодействии: *В таких организациях нужны проверки СК. Деньги улетают в чьи-то карманы, кругом бесхозяйственность. Чиновников целая армия, а спросить не с кого (Народный фронт | Томская область, 4 лайка).*

Данный подход обладает значимым исследовательским потенциалом, т. к. позволяет идентифицировать сензитивность сетевой коммуникации пользователей, определить их социальное настроение,

возможность реального соучастия, а не трансляцию слактивизма¹² [20], которая не направлена на действительную конструктивную активность.

Смешанный (комбинированный) подход

Реальность трактует единовременное сочетание ряда свойств и функций организации различных форм социальной и политической активности граждан / пользователей. Современные исследователи отмечают, что комбинирование различных подходов в рамках одного исследования – это распространенная практика, не требующая научной рефлексии [21; 22]. Критерием гармоничности в данном случае выступает синергетический эффект, который предполагает сосуществование различных практических аспектов изучаемого социального сообщества (например, количественного и качественного), при этом такой дизайн суммарно способствует получению лучшего результата, чем части способны предложить по отдельности. Предполагаемый комбинированный подход, на наш взгляд, способен аккумулировать совокупность типовых коммуникативных практик. В перспективе планируется формирование инструментальной исследовательской платформы, деятельность которой направлена на поиск и описание содержательных иллюстраций конструктивных форм социально-политической коммуникации пользователей.

¹² Зигмунт Бауман: «Социальные медиа как западня». Быстрым шагом к удовольствиям и одиночеству. Патриарх социологии – о политике, ставшей долей оставленных. *Гептер*. 27.01.2016. URL: <http://gefter.ru/archive/17336> (дата обращения: 04.05.2025).

Данный подход сочетает ручные поисковые и маркерные процедуры наряду с возможностями интеллектуального цифрового анализа (включающего поиск и обработку семантической, символической и визуально-графической информации) в едином потоке поиска, выделения и сравнения перспективных сетевых по своему основанию моделей поведения региональных пользователей.

Общая типология конструктивной активности населения в условиях социально-политической мобилизации включает следующие основания и ее соответствующие типы:

- 1) мотив активности (помогающее поведение, саморазвитие, подражание);
- 2) направленность активных форм (открытая, латентная, псевдокоммуникация, демонстративная);
- 3) состав (структура) участников (институциональные, внешние «свои», приглашенные участники, ситуативные участники);
- 4) результаты конструктивной активности (количественные и качественные измерители);
- 5) активизация участников (реципрокная (взаимная) или нереципрокная активность);
- 6) соответствие тематической повестке (аккордность обсуждаемым повесткам и популярным общественно-политическим трендам).

Типологизация конструктивной активности предполагает определенную гибкость и институциональную заданность, которые формируют границы и «подстройку» под изменения внешней социальной среды. Условия социально-политической мобилизации реактивно обновляют возможности участия населения в решении общественно значимых проблем, задавая определенную меру стихийности.

Заключение

Конструктивная активность населения в условиях социально-политической мобилизации выступает признаком общественного сознания и поведения российских граждан, демонстрирующих интерес и аспекты включенности в современные региональные и общегосударственные процессы. Популярность сквозных обсуждаемых тем демонстрирует включенность участников коммуникации в текущую повестку и общение пользователей сетевых сообществ на общих основаниях.

Авторами отмечается многоуровневость типологии конструктивной активности населения в условиях социально-политической мобилизации. В частности, ресурсная принадлежность коммуникативных приемов демонстрирует разделение на поддерживаемые общероссийские коммуникативные треки (например, *Народный фронт*

и похожая тематика), а также региональные сообщества, формируемые под социальный заказ территории (конкретного аналога физического места).

В условиях социально-политической мобилизации российского общества ценность конструктивной активности возрастает (ресурсное оснащение, новые коммуникации, риски и угрозы общественного развития). Диаметральной схемой социально-политического участия служат практические примеры исключаящего поведения, когда население выбирает позицию *пятисотых*, написание «правильной политической истории», предоставление необходимых доказательств поведения претендентов новой политической мобильности на интервью, приемы психологического противодействия сотрудниками миграционной службы во время интервью и пр. [23]. Однако это уже другая, не российская траектория мобильности.

Цифровые данные играют значимую роль в жизни современного общества, коммерческих предприятий, а также правительства, а стремление к накоплению данных движет новыми способами управления [24]. Однако реализация конструктивной активности может зависеть от территориальных условий, социально-политической повестки, понимания и значимости собственного вклада в решение поставленных задач. Современные условия социально-политического развития преобразуют эту деятельность, что актуализирует новые аспекты изучения данной формы активности:

- 1) возрастные границы существования активности изменяются, т. к. в настоящее время развивается активная возможность принимать участие в социальных движениях, реализовывать гражданскую идентичность и выстраивать аккордные и деятельные отношения либо оказывать поддержку в новых примерах социально-политической мобилизации (например, помощь участникам СВО и иным участникам, ожидаемая цифровая активность, быстрое повторение востребованных информационных повесток, обсуждаемых тем и пр.);
- 2) выражение многовариантной основы конструктивной деятельности в региональных проявлениях социально-политической мобилизации расширяется, при этом появляются определенные требования к самим активистам как к исполнителям социальной услуги;
- 3) расширяются риски организации конструктивной активности, поскольку в условиях «текущей современности» при усилении внезапных вызовов быстрая общественная помощь может потребоваться безотлагательно, по принципу *здесь и сейчас* либо окажется отложенным ресурсом общества.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-01230 «Социальная и политическая мобилизация конструктивного и деструктивного типа в условиях множества сетевых миров сибирских регионов ресурсного развития: возможности применения инструментов data-mining», <https://rscf.ru/project/24-28-01230/>

Funding: The research was supported by the Russian Science Foundation, Project No. 24-28-01230: Social and political mobilization of constructive and destructive type in the conditions of multiple network worlds of Siberian regions of resource development: possibilities of using data-mining tools, <https://rscf.ru/en/project/24-28-01230/>

Литература / References

1. Тончу Е. А. Российское добровольчество. М.: Дом Тончу, 2011. 270 с. [Tonchu E. A. *Russian volunteerism*. Moscow: Dom Tonchu, 2011, 270. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qpsbb>
2. Савчук Г. А., Банных Г. А., Кульпин С. В., Курашов Р. М. Коммуникация студенческой молодежи с органами местного самоуправления в социальных медиа. *Научный результат. Социология и управление*. 2024. Т. 10. № 3. С. 168–183. [Savchuk G. A., Bannykh G. A., Kulpin S. V., Kurashov R. M. Communication of students with local governments in social media. *Research Result. Sociology and management*, 2024, 10(3): 168–183. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-1>
3. Тощенко Ж. Т. Жизненный мир как базовое понятие социологии жизни. *Социологические исследования*. 2024. № 7. С. 10–22. [Toshchenko Zh. T. Life world as a basic concept of the sociology of life. *Sociological Studies*, 2024, (7): 10–22. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31857/S0132162524070035>
4. Кондрашихина О. А. Характерные признаки, уровни и формы конструктивной активности личности в условиях неопределенности. *Перспективы науки и образования*. 2014. № 2. С. 158–162. [Kondrashikhina O. A. Characteristic features, levels and forms of constructive activity of the person in conditions of uncertainty. *Perspectives of Science and Education*, 2014, (2): 158–162. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/scagdp>
5. Есиев Э. Т. Технологии сетевой конфликтной мобилизации: формы и задачи. *Русская политология*. 2017. № 2. С. 34–41. [Esiev E. T. Technologies of network conflict mobilization: Forms and tasks. *Russian Political Science*, 2017, (2): 34–41. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zsvxvb>
6. Ребрина Л. Н., Милованова М. В. Системно-коммуникативные характеристики практик мобилизации в сообществах социальных сетей России: предметное измерения. *Современные исследования социальных проблем*. 2021. Т. 13. № 3. С. 180–199. [Rebrina L. N., Milovanova M. V. Systemic-communicative features of mobilization practices in Russian social networks communities: Subject aspect. *Modern Studies of Social Issues*, 2021, 13(3): 180–199. (In Russ.)] <https://doi.org/10.12731/2077-1770-2021-13-3-180-199>
7. Cuvelier L. Constructive activity and expansion of the object: Cross-fertilization between activity theories. *Mind, Culture, and Activity*, 2023, 30(1): 24–41. <https://doi.org/10.1080/10749039.2023.2211804>
8. Schacter D. L. Constructive memory: Past and future. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 2022, 14(1): 7–18. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2012.14.1/dschacter>
9. Zhou X., Chai C.-S., Jong M. S.-Y., Xiong X. B. Same learning activity and different perceptions: The role of online self-regulated learning. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 2024, 41(15): 9839–9847. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2428474>
10. Сорокин П. А. Социология революций. М.: Территория будущего; РОССПЭН, 2005. 704 с. [Sorokin P. A. *Sociology of revolutions*. Moscow: Territoria budushchego: ROSSPEN, 2005, 704. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qoernf>
11. Татарова Г. Г., Кученкова А. В. Показатели субъективного благополучия как типобразующие признаки. *Социологические исследования*. 2016. № 10. С. 21–32. [Tatarova G. G., Kuchenkova A. V. Indicators of subjective well-being as characteristics for typology building. *Sociological Studies*, 2016, (10): 21–32. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nsaodb>

12. Мартышенко Н. С. Разработка типологий по данным социологических исследований интернет-опросов. *Ойкумена. Регионоведческие исследования*. 2019. № 2. С. 113–123. [Martyshenko N. S. Development of typologies according to sociological surveys in Internet. *Ojkumena. Regional researches*, 2019, (2): 113–123. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24866/1998-6785/2019-2/113-123>
13. Рыжкова М. В., Филенко И. А., Чиков М. В. Цифровые риски для человека: субъективное восприятие и возможности регулирующего воздействия по данным онлайн-эксперимента. *Вестник Томского государственного университета*. 2024. № 502. С. 68–75. [Ryzhkova M. V., Filenko I. A., Chikov M. V. Digital risks for humans: Subjective perception and possibilities of regulatory impact on online experiment data. *Tomsk State University Journal*, 2024, (502): 68–75. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17223/15617793/502/7>
14. Курбатова М. В., Левин С. Н., Каган Е. С., Кислицын Д. В. Регионы ресурсного типа в России: определение и классификация. *Terra Economicus*. 2019. Т. 17. № 3. С. 89–106. [Kurbatova M. V., Levin S. N., Kagan E. S., Kislitsyn D. V. Resource-type regions in Russia: Definition and classification. *Terra Economicus*, 2019, 17(3): 89–106. (In Russ.)] <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-3-89-106>
15. Нятина Н. В., Головацкий Е. В. Проблема социального моделирования активности молодежных сетевых сообществ в условиях социальной и политической мобилизации. *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2024. № 3. С. 24–29. [Nyatina N. V., Golovatsky E. V. The problem of social modeling of the activity of youth online communities in the context of social and political mobilization. *The Kazan Socially-Humanitarian Bulletin*, 2024, (3): 24–29. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26907/2079-5912.2024.3.24-29>
16. Фролова И. И., Фролова А. А., Титова С. В. Управление человеческими ресурсами на основе процессного подхода. Курск: Университетская книга, 2021. 141 с. [Frolova I. I., Frolova A. A., Titova S. V. *Human resource management based on a technological approach*. Kursk: Universitetskaja kniga, 2021, 141. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qxcbjy>
17. Плотников А. С. Ситуационный подход и методология социально-гуманитарного познания. *Ценности и смыслы*. 2017. № 1. С. 100–111. [Plotnikov A. S. Situational approach and methodology of social and liberal. *Tsennosti i Smysly*, 2017, (1): 100–111. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ygdlwx>
18. Пономарев Ф. С. Механизмы социального управления демографическими процессами: структурно-функциональный подход и теория социального действия. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2025. № 4. С. 55–60. [Ponomarev Ph. S. Mechanisms of social management of demographic processes: Structural-functional approach and theory of social action. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2025, (4): 55–60. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-4-20>
19. Титаренко Л. Г. Российская социология в поиске ответов на теоретические вызовы. *Социологические исследования*. 2023. № 5. С. 15–25. [Titarenko L. G. Russian sociology in search of responses for theoretical challenges. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2023, (5): 15–25. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31857/S013216250025794-6>
20. Бауман З. Индивидуализированное общество. М.: Логос, 2002. 390 с. [Bauman Z. *An individualized society*. Moscow: Logos, 2002, 390. (In Russ.)]
21. Большаков Н. В. Сочетать, комбинировать, смешивать: качественные и количественные методы в современной исследовательской практике. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2017. № 3. С. 21–29. [Bolshakov N. V. Bring together, combine and mix: Qualitative and quantitative methods in modern research practices. *Monitoring Public Opinion: Economic and Social Changes*, 2017, (3): 21–29. (In Russ.)] <https://doi.org/10.14515/monitoring.2017.3.03>
22. Иванов Д. В. Новый подход к оценке социального развития. *Социологические исследования*. 2021. № 1. С. 50–62. [Ivanov D. V. New approach to assessment of social development. *Sociological Studies*, 2021, (1): 50–62. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31857/S013216250010462-1>
23. Челищев А. Пошаговое руководство по получению политического убежища в США. М.: Библио-Глобус, 2013. 72 с. [Chelishhev A. *A step-by-step guide to obtaining political asylum in the USA*. Moscow: Biblio-Globus, 2013, 72. (In Russ.)]
24. Gelfgren S., Cocq C. Digital transformation and research infrastructures. Promises and challenges of data-driven research in a Swedish context. *Journal of Digital Social Research*, 2025, 7(1): 1–19. <https://doi.org/10.33621/jdsr.v7i148805>

оригинальная статья

eLibrary EDN: ZTDYLZ

Дифференциация эффективности и востребованности мероприятий социального контракта: эмпирический анализ данных по Российской Федерации и Республике Татарстан

Максимова Маргарита Николаевна

Казанский государственный медицинский университет,
Россия, Казань

eLibrary Author SPIN: 2274-4608

<https://orcid.org/0000-0003-3309-2215>

Колпаков Иван Ильич

Казанский национальный исследовательский технологический
университет, Россия, Казань

eLibrary Author SPIN: 6670-3820

<https://orcid.org/0009-0008-9630-0986>ivankolpakov2003@gmail.com

Аннотация: С 2021 г. на уровне субъектов Российской Федерации стало обязательным использование социального контракта как технологии по снижению числа малоимущих граждан. Цель – выявить ключевые тенденции, проблемы и факторы, влияющие на эффективность и востребованность мероприятий социального контракта в Российской Федерации и Республике Татарстан, путем сравнительного анализа статистических данных за 2020–2024 гг. Информационная база сформирована из открытых отчетов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации и Республики Татарстан, а также их годовых отчетов формы № 1-соцконтракт. Для верификации выводов проанализирована деятельность специалистов территориальных органов социальной защиты населения, а также проведены экспертные интервью с сотрудниками Межведомственной комиссии и Минтруда Республики Татарстан. В результате выявлены изменения между уровнем востребованности пяти мероприятий социального контракта, возможностями и размерами выплат по ним. Установлено, что пик заключения социальных контрактов в России пришелся на 2021 г. (222,3 тыс. соцконтрактов), после чего их число в 2024 г. сократилось на 28,0 %. В Татарстане максимум пришелся на 2020 г. (9,6 тыс. соцконтрактов) с последующим спадом в 2024 г. на 38,4 %. Наиболее эффективными и востребованными мероприятиями социального контракта оказались *поиск работы и осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности*, неэффективными – *прохождение профессионального обучения и дополнительного профессионального образования и иные мероприятия, направленные на преодоление гражданином трудной жизненной ситуации*, причем последнее характеризуется и как невостребованное. Отмечено снижение востребованности мероприятия социального контракта *ведение личного подсобного хозяйства*. Установлено, что сокращение общего числа соцконтрактов связано не с падением спроса, а с успешным сокращением бедности: он остается востребованным среди тех, кто в нем действительно нуждается, что подтверждается стабильной долей охвата целевой аудитории.

Ключевые слова: бедность, государственная социальная помощь, социальный контракт, личное подсобное хозяйство, иные мероприятия, индивидуальная предпринимательская деятельность, поиск работы, профессиональное обучение

Цитирование: Максимова М. Н., Колпаков И. И. Дифференциация эффективности и востребованности мероприятий социального контракта: эмпирический анализ данных по Российской Федерации и Республике Татарстан. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 189–198. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-189-198>

Поступила в редакцию 02.10.2025. Принята после рецензирования 15.12.2025. Принята в печать 15.12.2025.

original article

Effectiveness and Demand for Social Contract Measures: An Empirical Analysis of Data for the Russian Federation and the Republic of Tatarstan

Margarita N. Maksimova

Kazan State Medical University, Russia, Kazan

eLibrary Author SPIN: 2274-4608

<https://orcid.org/0000-0003-3309-2215>

Ivan I. Kolpakov

Kazan National Research Technological University, Russia, Kazan

eLibrary Author SPIN: 6670-3820

<https://orcid.org/0009-0008-9630-0986>ivankolpakov2003@gmail.com

Abstract: The social contract has been a mandatory poverty alleviation tool in all Russian regions since 2021. The authors compared statistical data from 2020–2024 to identify key trends, challenges, and factors influencing the effectiveness of social contract measures in the Russian Federation and the Republic of Tatarstan. Data were sourced from open reports by the Ministries of Labor and Social Protection of both the Russian Federation and the Republic of Tatarstan, as well as from annual social contracts reports (Form No. 1). The findings were verified by comparing the activities of specialists from territorial social protection authorities and conducting expert interviews with employees of the Interdepartmental Commission and the Ministry of Labor of the Republic of Tatarstan. The research revealed discrepancies between the level of demand for the five social contract measures, their implementation capacity, and actual payments. In Russia, the number of social contracts peaked in 2021 (222,300), followed by a 28.0% decrease by 2024. In Tatarstan, the peak occurred in 2020 (9,600), with a subsequent 38.4% decline by 2024. Job seeking and individual entrepreneurship proved to be the most effective and in-demand measures. Conversely, vocational training and additional professional education appeared less effective, while "other measures aimed at overcoming adverse life situations" remained largely underutilized. Demand for subsistence farming (personal subsidiary plots) also declined. The reduction in the total number of social contracts was not due to falling demand, but rather to the successful reduction of poverty levels. These measures remain vital for the target social strata, as evidenced by the stable coverage of the target audience.

Keywords: poverty, state social assistance, social contract, private farming, other activities, individual entrepreneurship, job search, vocational training

Citation: Maksimova M. N., Kolpakov I. I. Effectiveness and Demand for Social Contract Measures: An Empirical Analysis of Data for the Russian Federation and the Republic of Tatarstan. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 189–198. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-189-198>

Received 2 Oct 2025. Accepted after review 15 Dec 2025. Accepted for publication 15 Dec 2025.

Введение

Идея социального контракта (далее – СК) была сформулирована необходимостью снижения уровня бедности. Так, с 2011 г. началось активное внедрение СК в рамках пилотного проекта, охватившего 17 субъектов Российской Федерации¹. С 2021 г. данная технология стала обязательным элементом системы социальной защиты населения на условиях федерального софинансирования [1]. На практике

СК доказал свою эффективность и востребованность, выступив, во-первых, как инструмент социальной защиты малоимущих граждан [2–4], а во-вторых, как механизм помощи в преодолении бедности [1; 5; 6]. Так, за 2021–2024 гг. в Российской Федерации уровень малоимущего населения сократился на 3,9 %², в том числе благодаря социальному контракту [7; 8].

¹ О проведении в ряде субъектов Российской Федерации эксперимента по оказанию государственной социальной помощи малоимущим семьям и малоимущим одиноко проживающим гражданам на основе социального контракта. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31.05.2010 № 399. *СПС КонсультантПлюс*.

² Лучшие практики субъектов Российской Федерации по оказанию государственной социальной помощи на основании «Социального контракта». *Минтруд России*. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/2235> (дата обращения: 23.08.2025).

Цель – выявить ключевые тенденции, проблемы и факторы, влияющие на эффективность и востребованность мероприятий СК в РФ и Республике Татарстан (далее – РТ) путем сравнительного анализа статистических данных за 2020–2024 гг. Следует отметить особую значимость сравнительного анализа регионального опыта реализации СК. РТ одна из первых начала реализовывать СК и все денежные средства в рамках федерального субсидирования. К тому же данный субъект обладает промышленным потенциалом и сформированной многоотраслевой структурой [9]. Социальная структура РТ характеризуется значительной долей как городского, так и сельского населения, сохраняющего традиции личного подсобного хозяйства [10], а также многодетных и малоимущих семей. По итогам 2024 г. в РТ зафиксирован уровень бедности 3,8 %, что относится к низким показателям среди субъектов РФ³. Указанные особенности и статус экономически развитого субъекта [11] делают РТ репрезентативным примером для анализа.

Авторы анализируют эффективность и востребованность СК с акцентом на его мероприятия, а не на всю систему государственной социальной помощи (ГСП) на основании СК. Федеральным законом «О государственной социальной помощи» установлено пять мероприятий СК⁴, в других нормативно-правовых актах РФ и РТ – четыре (самостоятельно не реализуется такое мероприятие СК, как *прохождение профессионального обучения (ПО) и дополнительного профессионального образования (ДПО)* [12]). Однако в статье рассматриваются все пять имеющихся мероприятий СК. В соответствии с этим новизна исследования заключается в проведении комплексного сравнительного анализа пяти мероприятий СК в РФ и РТ за 2020–2024 гг. Такой подход позволяет выявить эффективные и неэффективные, востребованные и невостребованные, а также проблемные практики реализации каждого мероприятия СК.

Применение статистического метода позволило провести анализ динамических рядов, сравнить показатели РФ и РТ, выявить взаимосвязи между условиями реализации мероприятий СК (размерами выплат) и их востребованностью, а также рассчитать относительные показатели (проценты роста и спада). Информационная база сформирована из открытых отчетов Министерства труда

и социальной защиты РФ и РТ, а также их годовых отчетов формы № 1-соцконтракт.

Под *эффективностью СК* понимается способность данного контракта обеспечить устойчивый выход малоимущих граждан из бедности. Качественным критерием эффективности служит рост дохода получателя ГСП выше прожиточного минимума и создание им стабильного самостоятельного источника заработка. Количественная оценка эффективности в статье проводится косвенно, на основе комплексного анализа структурной динамики востребованности различных мероприятий СК; показателя охвата целевой аудитории (доли заключенных СК в численности малоимущего населения)⁵.

Для верификации выводов проанализирована деятельность специалистов территориальных органов социальной защиты населения, а также проведены экспертные интервью с сотрудниками Межведомственной комиссии и Минтруда РТ.

Результаты

Статистика заключения ГСП на основании СК в РФ и РТ за 2020–2024 гг. представлена в таблице. Так, максимальное число СК в России было заключено в 2021 г. (222300 соцконтрактов), в 2024 г. их стало меньше на 28,0 % (160000). Наибольший спад мероприятий СК в 2022–2024 гг. был вызван тем, что в 2021 г. он был введен по всей территории РФ в обязательном порядке в рамках федерального субсидирования. В РТ же максимальное число СК было заключено в 2020 г. (9623 соцконтрактов). Далее фиксируется их снижение: в 2021 г. – на 12 % по сравнению с 2020 г., в 2023 г. контрактов стало в 1,8 раза меньше, чем в 2020 г. Таким образом, к 2024 г. число СК в республике уменьшилось на 38,4 %.

Начиная с 2020 г. одним из востребованных мероприятий СК в РФ и в РТ выступает *поиск работы*, которое преподносится как инструмент помощи в нахождении работы [13] и позволяет улучшить материальное и финансовое положение за счет постоянной трудовой деятельности [14]. Так, в 2021 г. в России, как и в Татарстане, зафиксирован пик роста СК по данному мероприятию (91156 и 1894 соцконтрактов соответственно). Последующие годы характеризуются спадом: число заключенных контрактов в рамках реализации

³ Рейтинг регионов по доходам населения – 2025. *РИА Рейтинг*. 16.06.2025. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250616/630282103.html> (дата обращения: 23.08.2025).

⁴ О государственной социальной помощи. ФЗ от 17.07.1999 № 178-ФЗ. *СПС КонсультантПлюс*.

⁵ Данный показатель рассчитывался по формуле: $N_{СК} / Ч_{малоимущих} \times 100 \%$.

Табл. Статистика заключения государственной социальной помощи на основании мероприятий социального контракта
Tab. Statistics on state social assistance based on social contract measures

Мероприятия	2020		2021		2022		2023		2024	
	РФ	РТ	РФ	РТ	РФ	РТ	РФ	РТ	РФ	РТ
Поиск работы	20944	3015	112100	4909	72500	4379	77000	2755	77000	3598
Прохождение ПО и ДПО	3332	82	–	–	–	–	–	–	–	–
Осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности	2516	174	23400	2017	62200	2227	65100	2021	69000	1599
Ведение личного подсобного хозяйства	3332	–	9500	84	22900	152	24500	149	6000	167
Иные мероприятия по преодолению гражданином трудной жизненной ситуации	37876	6352	77300	1418	36700	508	41000	378	8000	568
<i>Всего</i>	<i>64668</i>	<i>9623</i>	<i>222300</i>	<i>8428</i>	<i>194300</i>	<i>7266</i>	<i>207600</i>	<i>5303</i>	<i>160000</i>	<i>5932</i>

мероприятия *поиск работы* в 2024 г. в РФ уменьшилось на 31,3 % по сравнению с 2021 г., в РТ же в 2023 г. их стало в 2 раза меньше, чем в 2020 г.

Среди причин востребованности данного мероприятия выделяются следующие:

1. Отсутствие выполнения большого количества требований при заключении и реализации СК. Например, малоимущие граждане, заключающие СК по другим мероприятиям, должны разработать бизнес-план; иметь предпринимательские компетенции; успешно пройти тестирования по оценке предпринимательских компетенций на цифровой платформе МСП.РФ⁶ [15]. Кроме того, заявителям необходимо защитить бизнес-план на заседании Межведомственной комиссии, что не всегда удается сделать с первого раза [16]. Так, для реализации программы социальной адаптации малоимущим гражданам требуется приобрести средства производства и материальные запасы; вести предпринимательскую деятельность до окончания срока действия СК; ежемесячно предоставлять в территориальные органы социальной защиты населения РТ выписки о доходах через мобильное приложение «Мой налог» – для самозанятых или книгу учета доходов и расходов – для индивидуальных предпринимателей. Однако аналогичная программа по мероприятию *поиск работы*, в отличие от других, не выносятся на активное обсуждение Межведомственной комиссии, которая видит объективные причины обращения заявителей, регламентированные базовым характером их нужд.

2. Помощь в получении ПО и ДПО и поиске работы. С 2023 г. центры занятости населения не оказывают содействие малоимущим гражданам в получении ПО и ДПО по другим мероприятиям СК. Данная ситуация обусловлена позицией законодателя, который исходит из того, что заявители, связанные с ведением предпринимательской деятельности, должны уже обладать знаниями в соответствующей сфере бизнеса.

3. Помощь в выходе из неформального рынка занятости без потери доходов. Специалисты территориальных органов социальной защиты населения РТ отмечают, что к ним обращается малое количество малоимущих граждан без опыта работы, в основном многие из заявителей работают / работали в неформальном секторе экономики и обращаются с целью перехода в формальный сектор.

Мероприятие СК *прохождение ПО и ДПО* проводилось как самостоятельное, однако просуществовало не более года, продемонстрировав низкую эффективность внедрения (2020 г.). Это связано с тем, что данное мероприятие не способно решить проблему выхода из бедности за счет получения ПО и ДПО и поэтому реализуется только в рамках мероприятия *поиск работы* [17]. Помимо этого, работодатели в РФ и РТ не были готовы проводить стажировки для малоимущих граждан. Предполагалось, что после получения ПО и ДПО они смогут пройти стажировку на потенциальном месте работы, но на практике, например в РТ, не все компании соглашались принимать таких стажеров.

⁶ МСП.РФ. URL: <https://xn--l1agf.xn--p1ai/> (дата обращения: 23.08.2025).

Осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности в РФ до 2022 г. было одним из самых невостребованных мероприятий СК. Однако уже в 2021 г. оно заняло второе место, опередив иные мероприятия, направленные на преодоление гражданином трудной жизненной ситуации. На рост востребованности осуществления индивидуальной предпринимательской деятельности повлияло планомерное увеличение единовременной выплаты по данному мероприятию, составившей в 2022–2025 гг. 350 тыс. руб. по сравнению с 2020 г. (50 тыс. руб.) [18], т. е. эта выплата возросла на 85,8 %, или в 7 раз.

В России число СК, реализуемых в рамках осуществления индивидуальной предпринимательской деятельности, в 2024 г. возросло на 2640 %, или в 27,4 раз, по сравнению с 2020 г. (69000 соцконтрактов против 2516). В РТ пик роста СК по данному мероприятию пришелся на 2022 г. и составил 2053 соцконтракта. К 2024 г. их число сократилось на 28,2 %, или в 1,39 раза (628 соцконтрактов).

Стоит отметить, что тенденция роста числа желающих заключить СК свидетельствует об эффективности и востребованности данной формы ГСП [19]. В связи с этим при анализе причин ее высокой востребованности следует выяснить, действительно ли СК по данному мероприятию эффективен. Рассмотрим причины появления высокой востребованности:

1. Значительный размер единовременной выплаты. Для сравнения: по мероприятию *поиск работы* за 4 месяца 2025 г. в РФ малоимущий гражданин получит 77316 руб., в РТ – 65720 руб.; по мероприятию *иные мероприятия по преодолению гражданином трудной жизненной ситуации* за 6 месяцев 2025 г. в РФ – 115974 руб., в РТ – 98580 руб. В первом случае объем финансовой поддержки в РФ меньше на 272684 руб., или на 77,9 %, чем в рамках мероприятия *осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности*; в РТ – на 284280 руб., или на 81,2 %. Во втором случае разница в РФ составляет 234026 руб., или 66,9 %; в РТ – 251420 руб., или 71,8 %. В РФ и РТ для мероприятия *ведение личного подсобного хозяйства (ЛПХ)* с единовременной выплатой 200 тыс. руб. разница равняется 150 тыс. руб., что меньше на 42,9 %, или в 1,75 раза.

При этом важно отметить, что, в отличие от других мероприятий СК (за исключением *ведение ЛПХ*), эти средства нельзя потратить на личные или семейные нужды – только на бизнес [20], т. к. недобросовестные получатели ГСП часто нарушают условия СК, используя средства не по назначению.

2. Наличие государственной поддержки по реализации бизнес-плана. В РТ в программе социальной адаптации могут указываться организации, которые содействуют в реализации бизнеса, например Фонд поддержки предпринимательства РТ и Торгово-промышленная палата РТ⁷. Для получения бесплатных видов помощи малоимущему гражданину необходимо: 1) обратиться в территориальные органы социальной защиты населения РТ за направлением для разработки бизнес-плана в Фонде поддержки предпринимательства РТ⁸; 2) защитить свой бизнес-план, утвердить программу социальной адаптации и заключить СК; зарегистрироваться как индивидуальный предприниматель / самозанятый.

3. Предоставление возможности получения безвозвратного стартового капитала для реализации бизнес-плана, что минимизирует финансовые риски по сравнению с кредитованием. Это создает важный мотивационный эффект, способствуя росту бизнеса и превращению получателя ГСП в самостоятельный экономический субъект [21]. По итогам 2024 г. доля малоимущих граждан, охваченных ГСП в рамках СК, у которых среднедушевой доход увеличился после окончания срока действия СК по сравнению с доходом до его заключения, в РФ составила 76,9 %, а в РТ – 85,1 %⁹. Стоит уточнить, что данный показатель относится ко всем мероприятиям СК, т. к. отдельная статистика в отчетах отсутствует [1]. При этом доля СК, направленных на осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности, в 2024 г. в РФ составляет 43,1 %, в РТ – 26,9 %. Указанное подтверждает, что большее количество заявителей по данному мероприятию выходят из бедности. На это указывают и специалисты Минтруда РТ – они подтверждают высокую эффективность мероприятия *осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности*.

В 2022 г. наблюдался рост единовременной выплаты и у мероприятия СК *ведение ЛПХ*: она

⁷ Фонд поддержки предпринимательства РТ. URL: <https://fpprt.ru/>; Союз «Торгово-промышленная палата РТ». URL: <https://tatarstan.tpprf.ru/tu/> (дата обращения: 23.08.2025).

⁸ Об оказании государственной социальной помощи, в том числе на основании социального контракта, в Республике Татарстан. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 25.12.2023 № 1682 (с изм. на 16.05.2025). СПС Кодекс.

⁹ Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/>; Министерство труда, занятости и социальной защиты РТ. URL: <https://mtsz.tatarstan.ru/> (дата обращения: 23.08.2025).

увеличилась в 6,6 раза, или на 85 %, в сравнении с 2020 г. [18]. Однако рассматриваемое мероприятие, в отличие от мероприятия *осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности*, остается менее востребованным среди малоимущих граждан в РФ и РТ. Так, в 2022–2024 гг. в России зафиксировано снижение заключения СК по мероприятию *ведение ЛПХ* на 73,8 %, или в 3,82 раза (16900 соцконтрактов). В РТ наблюдается противоположная ситуация, но за 2022–2024 гг. рост заключения СК минимален: их число увеличилось на 9,9 %, или в 1,1 раза (15 соцконтрактов).

Среди причин низкой востребованности данного мероприятия выделяются:

1. В основном СК заключается с малоимущими семьями, проживающими в сельской местности [22].

2. В крупных городах СК заключается редко или вовсе не заключается. Например, специалисты территориальных органов социальной защиты населения г. Казани фиксируют заключение соцконтрактов лишь по трем мероприятиям, при этом *ведение ЛПХ* не реализовывается.

3. Для развития рассматриваемого мероприятия СК необходимо наличие ЛПХ, которого может и не быть у малоимущей семьи или малоимущего гражданина.

4. Министерство сельского хозяйства РФ предлагает собственные меры поддержки предпринимателей в сельской местности, которые оказываются для них более выгодными, чем СК.

Иные мероприятия по преодолению гражданином трудной жизненной ситуации создавались с целью решения срочных финансовых проблем малоимущих граждан, однако уровень желающих заключить СК по данному мероприятию низок и с 2021 г. идет на спад. Так, в РФ число заключенных СК к 2024 г. уменьшилось на 89,7 %, или в 10 раз, в сравнении с 2021 г., составив 69300 соцконтрактов; в РТ – на 59,9 %, или в 2,5 раза (850 соцконтрактов).

Причины неэффективности и низкой востребованности рассматриваемого мероприятия следующие:

1. Основные получатели данного вида ГСП – семьи, находящиеся в социально опасном положении (родители детей с тяжелыми формами инвалидности), которые не всегда хотят выполнять самостоятельные действия по выходу из бедности [23].

2. Отсутствие в программе социальной адаптации мер по налаживанию трудовых отношений [Там же].

На практике специалисты Межведомственной комиссии рекомендуют включать в программу социальной адаптации мероприятия по поиску работы, однако данная практика не регламентирована нормативно-правовыми актами в РФ и РТ. В данных обстоятельствах проблема снижения бедности должна решаться не только выплатами, но и стимулированием участия трудоспособных членов семей в продуктивной занятости [24].

3. В соответствии с законодательством РФ и РТ, доля СК в течение календарного года не может превышать 15 % от общего количества получателей ГСП на основании СК¹⁰. Тем самым государство ограничивает заключение СК по данному мероприятию.

Заключение

После пика заключения СК (2021–2022 гг.) наблюдается снижение их числа к 2024 г. на 28,0 % в РФ и на 38,4 % в РТ. Наиболее востребованными в 2021–2022 гг. стали мероприятия *поиск работы* и *осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности*, причем число соцконтрактов по последнему возросло в 31 раз после увеличения выплат в 2022 г. К наименее востребованным были отнесены *ведение ЛПХ* и *иные мероприятия по преодолению гражданином трудной жизненной ситуации*, при этом последние носят характер неэффективных мероприятий СК.

Прохождение ПО и ДПО с 2021 г. было исключено из перечня самостоятельных мероприятий СК за его неэффективность, а с 2023 г. реализуется исключительно в составе мероприятия СК *поиск работы*. Основной причиной последнего является то, что работодатели не были готовы проводить стажировки для малоимущих граждан.

С 2022 г. у государства изменились приоритеты в связи с необходимостью импортозамещения, вызванного усилением санкционного давления на РФ. Это привело к увеличению финансовой поддержки мероприятий СК, таких как *осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности* и *ведение ЛПХ*, как на федеральном уровне, так и в РТ.

Единовременная выплата по мероприятиям СК *осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности* в 350 тыс. руб. и *ведение ЛПХ* в 200 тыс. руб. с 2022 г. не увеличивалась. Уровень инфляции в это время на все виды товаров

¹⁰ Об оказании субъектами Российской Федерации на условиях софинансирования из федерального бюджета государственной социальной помощи на основании социального контракта в части, не определенной Федеральным законом «О государственной социальной помощи». Постановление Правительства РФ от 16.11.2023 № 1931 (с изм. на 29.12.2025). *СПС Кодекс*.

и услуг возрос на 11,9 %¹¹, что спровоцировало постепенное обесценивание единовременной выплаты. Другие мероприятия СК не имеют плановой выплаты, а сумма выплат зависит от установленного в субъекте прожиточного минимума трудоспособного населения, который из года в год увеличивается. В дальнейшем перед законодателем встанет вопрос об увеличении выплаты, но специалисты Минтруда РТ утверждают, что пока в этом нет необходимости.

Причина низкой востребованности мероприятия СК *ведение ЛПХ* объясняется его ограниченной целевой аудиторией, т. к. оно доступно преимущественно жителям сельской местности, где многие малоимущие семьи не имеют ЛПХ. Кроме того, альтернативные меры поддержки от Министерства сельского хозяйства РФ часто оказываются для сельских предпринимателей более значимыми. Мероприятие СК *иные мероприятия по преодолению гражданином трудной жизненной ситуации* требует реформирования, поскольку не содержит экономических стимулов для выхода из бедности и должно включать механизм по трудоустройству членов малоимущей семьи.

В 2021 г. СК был масштабирован на все регионы России, что привело к росту числа заключенных соцконтрактов. Однако в 2022–2024 гг. в РФ наблюдается снижение количества заключаемых СК на 28,0 %, в РТ – на 38,4 %. Данная ситуация может быть объяснена следующим:

1. В связи с увеличением размеров выплат по мероприятиям СК объем средств, выделяемых субъектами на заключение новых СК в рамках софинансирования, сократился в 5 раз.

2. Устойчивое сокращение целевой группы СК – малоимущих граждан – вследствие роста реальных доходов населения. Начиная с 2021 г. в РФ доля населения с доходами ниже прожиточного минимума последовательно снижалась: с 11,0 % в 2021 г. до 7,2 % в 2024 г.¹² В РТ, в свою очередь, фиксировался значительный рост реальных среднедушевых денежных доходов: 104,0 % в 2021 г., 106,2 % в 2022 г., 117,1 % в 2023 г. и 127,1 % в 2024 г.¹³ Таким образом, за 2021–2024 гг. численность потенциальных получателей ГСП на основании СК сократилась, а их доля в населении уменьшилась на 3,8 п. п., что объективно сужает базу для заключения новых СК.

3. Малоимущие граждане не воспринимают СК как инструмент реальной помощи. Например, они получают малый доход от осуществления индивидуальной предпринимательской деятельности / самозанятости / ЛПХ; их заработок от трудовой деятельности не увеличивается и / или даже уменьшается; жилищно-бытовые условия не улучшаются. Как следствие, данная категория населения перестает заключать СК.

4. С 2022 г., после начала специальной военной операции, часть малоимущих граждан, заключивших СК, была мобилизована или предпочла военную службу по контракту с более высоким уровнем финансового обеспечения.

Несмотря на снижение абсолютных чисел, относительная доля заключенных СК в численности малоимущего населения оставалась стабильной или росла как в Российской Федерации, так и в Республике Татарстан. В 2020 г. доля охвата целевой аудитории в России составляла 0,36 % малоимущих граждан, а к 2024 г. этот показатель вырос до 1,52 %. В Татарстане на протяжении 2020–2024 гг. значения данного показателя были существенно выше и оставались стабильно значимыми, варьируясь от 2,88 % в 2023 г. до 3,90 % в 2024 г. Это свидетельствует о том, что снижение абсолютных чисел заключения СК обусловлено общей положительной динамикой сокращения бедности, а не падением эффективности соцконтрактов. Стабильно высокий охват в РТ с низким уровнем бедности подтверждает, что СК сохраняет свою значимость для малоимущих граждан даже в условиях уменьшения численности целевой аудитории.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

¹¹ Инфляция в России. Банк России. 19.02.2025. URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2025-1 (дата обращения: 31.08.2025).

¹² Уровень жизни в России. GOGOV. 02.10.2025. URL: <https://gogov.ru/articles/standard-of-living> (дата обращения: 10.10.2025).

¹³ Темп роста (индекс роста) реального среднедушевого денежного дохода населения. ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/61752> (дата обращения: 10.10.2025).

Литература / References

1. Куршиева Н. М., Шабанова М. М., Гаджиева Н. М. Эффективность государственной социальной помощи населению на основе социального контракта: опыт регионов. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2024. № 2. С. 44–58. [Kurshieva N. M., Shabanova M. M., Gadzhieva N. M. The effectiveness of state social assistance to the population on the basis of a social contract: The experience of the regions. *Regionalnye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, 2024, (2): 44–58. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-2-44-58>
2. Чайка А. С. Роль социального контракта в современной системе социальной защиты населения. *Школа молодых новаторов*: 2-я Междунар. науч. конф. (Курск, 18 июня 2021 г.) Курск: ЮЗГУ, 2021. С. 349–351. [Chaika A. S. The role of social contracts in the modern system of social protection. *School of Young Innovators*: Proc. 2nd Intern. Sci. Conf., Kursk, 18 Jun 2021. Kursk: SWSU, 2021, 349–351. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fllegj>
3. Ромайкин П. Д. Социальный контракт как инструмент преодоления бедности трудоспособного населения: оценка бюджетной эффективности и направления модернизации. *Теоретическая и прикладная экономика*. 2024. № 1. С. 65–76. [Romaikin P. D. Social contract as a tool for overcoming poverty of the working-age population: Assessment of budget efficiency and directions of modernization. *Theoretical and Applied Economics*, 2024, (1): 65–76. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25136/2409-8647.2024.1.70293>
4. Киреева А. В. Эффективность социального контракта: социально-экономические аспекты. *Гуманитарный научный вестник*. 2022. № 5. С. 64–72. [Kireeva A. V. The effectiveness of the social contract: Socio-economic aspects. *Humanitarian Scientific Bulletin*, 2022, (5): 64–72. (In Russ.)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.6560264>
5. Холостова Е. И., Климантова Г. И. Социальный контракт: от заключения до исполнения. М.: Дашков и К, 2018. 164 с. [Kholostova E. I., Klimantova G. I. *Social contract: From conclusion to execution*. Moscow: Dashkov i K, 2018, 164. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xtkrdf>
6. Кудинова К. В. Социальный контракт: зарубежный опыт и российская практика. *Перспективы и темпы научного развития*. 2013. № 1. С. 85–90. [Kudinova K. V. Social contract: Foreign experience and Russian practice. *Perspektivy i tempy nauchnogo razvitiya*, 2013, (1): 85–90. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rormnb>
7. Егорова С. В. Социальный контракт как тренд трансформации государственной социальной поддержки малоимущих граждан: тенденции и риски. *Семиотические исследования*. 2023. Т. 3. № 3. С. 67–76. [Egorova S. V. The social contract as a trend of transforming the low-income state social support: Trends and risks. *Semiotic studies*, 2023, 3(3): 67–76. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18287/2782-2966-2023-3-3-67-76>
8. Ветчинина Е. В. Развитие системы социальных контрактов на территории Российской Федерации. *Экономика и социум*. 2017. № 2. С. 308–310. [Vetchinina E. V. Development of the social contract in the Russian Federation. *Ekonomika i sotsium*, 2017, (2): 308–310. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yppdkh>
9. Анисимов Д. С., Дорошина О. П. Экономическая трансформация Республики Татарстан: оценка перспектив и стратегий развития. *Вестник университета управления «ТИСБИ»*. 2025. № 3. С. 4–11. [Anisimov D. S., Doroshina O. P. Economic transformation of the Republic of Tatarstan: Assessment of prospects and development strategies. *Bulletin of the University of Management "TISBI"*, 2025, (3): 4–11. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/evjomz>
10. Ильдарханова Ч. И., Пятинина О. Р. Факторы успешности развития сельских подворий в Республике Татарстан (по результатам социологического исследования). *Научные труды Центра перспективных экономических исследований*. 2020. № 18. С. 195–201. [Ildarhanova Ch. I., Pyatinina O. R. Factors of success of rural farmsteads in the Republic of Tatarstan (based on results of a social survey). *Nauchnye trudy Tsentra perspektivnykh ekonomicheskikh issledovaniy*, 2020, (18): 195–201. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bggyerz>
11. Лапин А. Е., Лапин Я. А. Оценка уровня социально-экономического развития регионов Приволжского федерального округа. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2020. № 4. С. 117–135. [Lapin A. E., Lapin Ya. A. Assessment of the socio-economic development's level in regions of the Volga Federal District. *University proceedings. Volga region. Social sciences*, 2020, (4): 117–135. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-12>
12. Максимова М. Н., Колпаков И. И. Предоставление социального контракта на прохождение профессионального обучения и дополнительного профессионального образования. *Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности*: XII Междунар. науч.-практ. конф. (Улан-Удэ, 28–29 сентября 2023 г.) Улан-Удэ: ВСГУТУ, 2023. С. 171–173. [Maksimova M. N., Kolpakov I. I. Providing

- a social contract for professional training and additional professional education. *Forms and methods of social work in various spheres of life*: Proc. XII Intern. Sci.-Prac. Conf., Ulan-Ude, 28–29 Sep 2023. Ulan-Ude: ESSUTM, 2023, 171–173. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/aspmgb>
13. Зубова Н. Ю., Шевелева О. Ю. Оказание государственной социальной помощи на основании социального контракта (опыт Республики Коми). *Социальное обслуживание*. 2022. № 5. С. 18–23. [Zubova N. Yu., Sheveleva O. Yu. State social assistance based on social contracts: The case of the Komi Republic. *Sotsialnoe obsluzhivanie*, 2022, (5): 18–23. (In Russ.)]
 14. Просвирина А. И., Какадий И. И. Государственная социальная помощь на основании социального контракта. *Вестник евразийской науки*. 2020. Т. 12. № 3. С. 48–50. [Prosvirina A. I., Kakadiy I. I. State social assistance based on a social contract. *The Eurasian Scientific Journal*, 2020, 12(3): 48–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fcuofo>
 15. Измайлов А. Б. Единая цифровая платформа МСП.РФ для малого и среднего бизнеса: функционал, первые результаты. *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации*: LIX Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 10 сентября 2022 г.) Пенза: Наука и Просвещение, 2022. С. 43–45. [Izmailov A. B. A single digital platform for SMES.RF for small and medium-sized businesses: Functionality, first results. *Fundamental and applied research: Current issues, achievements, and innovations*: Proc. LIX Intern. Sci.-Prac. Conf., Penza, 10 Sep 2022. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 2022, 43–45. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/opvwam>
 16. Максимова М. Н., Колпаков И. И. Актуальные вопросы по заключению и реализации государственной социальной помощи на основании социального контракта малоимущими гражданами. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2025. № 1. С. 85–96. [Maksimova M. N., Kolpakov I. I. Current issues on the conclusion and implementation of state social support on the basis of a social contract by low-income citizens. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2025, (1): 85–96. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wlytit>
 17. Аброскин А. С., Аброскина Н. А. Перспективы повышения эффективности государственной социальной помощи населению на основании социального контракта. *Вестник университета*. 2023. № 6. С. 177–185. [Abroskin A. S., Abroskina N. A. Prospects for increasing efficiency of state social assistance to the population based on a social contract. *Vestnik Universiteta*, 2023, (6): 177–185. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-6-177-185>
 18. Колпаков И. И. Социальный контракт на осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности. *X Международный молодежный научный медицинский форум «Белые цветы», посвященный 150-летию С. С. Зимницкого*, ред. Д. И. Абдулганиева. Казань: КГМУ, 2023. С. 947–949. [Kolpakov I. I. Social contracts for individual entrepreneurial activity. *X International Youth Scientific Medical Forum "White Flowers", dedicated to the 150th anniversary of S. S. Zimnitsky*, ed. Abdulganieva D. I.. Kazan: KSMU, 2023, 947–949. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fzoaah>
 19. Бобков В. Н., Джандосова Ф. С., Бучкова Я. Ю. Эффективность государственной социальной помощи на основании социального контракта. *Уровень жизни населения регионов России*. 2015. № 3. С. 75–108. [Bobkov V. N., Dzhandosova F. S., Buchkova Ya. Yu. Effectiveness of state social assistance based on social contracts. *Standard of Living of the Population of Russian Regions*, 2015, (3): 75–108. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uxltul>
 20. Калинина Д. С. Технология социальной помощи семье на основании социального контракта (по опыту Самарской области). *The Scientific Heritage*. 2021. № 61-3. С. 62–67. [Kalinina D. S. The technology of social assistance to a family based on a social contract (the experience of Samara Region). *The Scientific Heritage*, 2021, (61-3): 62–67. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/9215-0365-2021-61-3-62-67>
 21. Соломенникова С. И., Букач Б. А., Тетерина Д. К. Социальный контракт как современный механизм социально-экономической помощи населению. *Прогрессивная экономика*. 2024. № 3. С. 57–67. [Solomennikova S. I., Bukach B. A., Teterina D. K. Social contract as a modern mechanism of social assistance to the population. *Progressive Economy*, 2024, (3): 57–67. (In Russ.)] https://doi.org/10.54861/27131211_2024_3_57
 22. Орлова И. С. Социальный контракт как инструмент государственной политики по снижению уровня бедности. *Управленческое консультирование*. 2022. № 1. С. 139–146. [Orlova I. S. The social contract as an instrument of state policy to reduce poverty. *Administrative Consulting*, 2022, (1): 139–146. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-1-139-146>

23. Максимова М. Н., Колпаков И. И. Анализ социального контракта по мероприятию осуществлению мероприятий, направленных на преодоление семьей, гражданином трудной жизненной ситуации. *Семья и работа*: Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Новгород, 19–20 сентября 2024 г.) Н. Новгород: ННГУ, 2024. С. 546–549. [Maksimova M. N., Kolpakov I. I. Analysing the social contract for the implementation of measures aimed at overcoming a difficult life situation by a family or citizen. *Family and Work*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Nizhny Novgorod, 19–20 Sep 2024. Nizhny Novgorod: UNN, 2024, 546–549. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mvxrma>
24. Селиванова О. В., Разумов А. А. Социальный контракт в России: особенности практики применения и вектор совершенствования нормативно-правовой базы. *Социально-трудовые исследования*. 2025. № 3. С. 132–143. [Selivanova O. V., Razumov A. A. Social contract in Russia: The specifics of the application process and heading of improvements to the regulatory basis. *Social & labour research*, 2025, (3): 132–143. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bghyky>

оригинальная статья

eLibrary EDN: UKCAYO

Особенности SMM-стратегии и медиапотребления политических новостей на официальных страницах органов государственной власти

Ненашева Анна Витальевна

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Россия, Санкт-Петербург

eLibrary Author SPIN: 4981-9081

<https://orcid.org/0000-0001-9701-2486>anna-nenasheva@mail.ru

Аннотация: Цель – исследовать особенности медиапотребления политических новостей интернет-пользователями в группах официальных органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте на современном этапе развития международных отношений между Российской Федерацией и другими странами. Анализ особенностей медиапотребления проводился на основе публикаций на официальных страницах органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте в 2023–2025 гг.: «Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга», «Представительство МИД России в Санкт-Петербурге», «Межпарламентская Ассамблея СНГ». Уникальность статьи заключается в комплексном подходе, который объединяет качественный и количественный методы для оценки контента, медиапотребления на примере официальных страниц органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте. Разработаны рекомендации, направленные на улучшение SMM-стратегии и медиапотребления: 1) расширять дискуссии, предлагая темы для обсуждения; 2) выявлять интересы и поведение интернет-пользователей, интересующихся официальными страницами органов государственной власти; 3) внедрять опыт активных ответов на вопросы пользователей в социальных сетях; 4) налаживать контакт с аудиторией, используя неофициальный стиль общения. Предложенный в работе способ оценки активности аудитории в социальных сетях представляется актуальным с методической точки зрения. Для полноценного применения предложенного подхода необходима оценка большего количества страниц, связанных с внешнеполитической деятельностью в социальных сетях.

Ключевые слова: SMM-стратегия, медиапотребление, политическая коммуникация, социальные сети, ВКонтакте, официальные страницы, органы государственной власти

Цитирование: Ненашева А. В. Особенности SMM-стратегии и медиапотребления политических новостей на официальных страницах органов государственной власти. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 199–208. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-199-208>

Поступила в редакцию 19.09.2025. Принята после рецензирования 24.11.2025. Принята в печать 01.12.2025.

original article

SMM strategy and Media Consumption of Political News: Official Internet Accounts of Government Agencies

Anna V. Nenasheva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russia, Saint-Petersburg

eLibrary Author SPIN: 4981-9081

<https://orcid.org/0000-0001-9701-2486>anna-nenasheva@mail.ru

Abstract: The article examines current media consumption patterns regarding political news among Internet users that follow official government accounts (VKontakte social network, 2023–2025). The study analyzed the accounts

of The Committee for External Relations of St. Petersburg, The Representative Office of the Ministry of Foreign Affairs of Russia in St. Petersburg, and The Interparliamentary Assembly of the CIS. An integrated approach combined qualitative and quantitative methods to evaluate content and audience engagement. It yielded several recommendations for optimizing content strategy: 1) expanding the range of discussion topics; 2) conducting a comprehensive analysis of user interests and behavioral patterns; 3) ensuring more timely responses to user inquiries; 4) adopting a more informal communication style. The proposed methodology for assessing social media activity is considered methodologically sound. However, its full-scale implementation requires a broader study of a larger number of domestic accounts involved in foreign policy activities.

Keywords: SMM strategy, media consumption, political communication, social networks, VKontakte, official Internet accounts, government agencies

Citation: Nenasheva A. V. SMM strategy and Media Consumption of Political News: Official Internet Accounts of Government Agencies. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 199–208. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-199-208>

Received 19 Sep 2025. Accepted after review 24 Nov 2025. Accepted for publication 1 Dec 2025.

Введение

В условиях современной политической обстановки социальные сети стали не только важным источником информации, но и главной платформой для взаимодействия с потребителями новостей, т. к. они позволяют публиковать новости и ознакомиться с ними, предоставляют доступ к мнениям и различным точкам зрения, а также дают возможность интернет-пользователям взаимодействовать с контентом и получать обратную связь, увеличивая таким образом доверие к органам государственной власти [1]. Измерение уровня медиапотребления политических новостей в социальных сетях в рамках политической коммуникации позволяет выявить особенности этого процесса.

Официальные страницы органов государственной власти могут получать от внешней среды запросы, которые формируют их деятельность. В результате обработки запросов могут публиковаться посты, информация в которых отражает потребности общества [2]. Таким образом, постоянная обратная связь с аудиторией способствует увеличению эффективности работы официальной страницы в сети Интернет.

Использование социальных сетей политиками включает разработку стратегий для привлечения внимания и удержания интереса граждан к политическим идеям. При этом необходимо учитывать особенности политической коммуникации в разных социальных сетях, а также риски, связанные с использованием соцсетей в политических целях.

Современные трактовки медиапотребления акцентируют внимание на роли аудитории, особенностях социального поведения, использовании информационного продукта [3–5]. Органы исполнительной власти создают официальные страницы

в социальных сетях, ведение которых подразумевает также и онлайн-взаимодействие с интернет-пользователями. Администрация таких сообществ старается найти новые способы вовлечения аудитории и привлекает новых подписчиков, увеличение числа которых способствует более быстрому информированию граждан.

Существует три основных определения понятия *медиапотребление* [6]:

1. Использование населением средств массовой коммуникации для потребления распространяемого ими содержания (контента). Однако сегодня аудитория может уже не просто потреблять контент, но и активно действовать в отношении контента – ставить лайки, делать репосты, оставлять комментарии и т. д. [7].

2. Использование медиатизированных коммуникативных практик. Благодаря цифровизации медиатехнологии стали средствами массового общения. Сегодня коммуникационные технологии наиболее востребованы, и медиапотребление представляет собой не только потребление контента, но и использование медиа для общения, а также медийные форматы социальной коммуникации.

3. Использование медиа для реализации профессиональных и повседневных практик. Цифровые информационные технологии привели к медиатизации разных социальных практик, связанных с работой, учебой и т. д. Задействование медиатехнологий для решения разных задач становится частью современного медиапотребления.

В данной статье автор опирается на первое (традиционное) определение медиапотребления. В качестве показателей вовлеченности нами рассматриваются лайки, репосты, комментарии.

В современных исследованиях типология медиапотребления имеет важное значение, позволяя определять особенности взаимодействия между новостями в социальных сетях и интернет-пользователями. Для нас интерес представляет типология, основанная на целях использования информации. Согласно ей, выделяются такие мотивации медиапотребления, как познавательная, коммуникативная и т.д. В соответствии с этим *политическое медиапотребление* трактуется нами как социальная практика использования коммуникационных средств для получения и освоения определенного символического содержания и осуществления социальных связей и взаимодействий [8].

Использование социальных сетей в политической коммуникации является широко обсуждаемой научным сообществом разных стран темой. Однако первыми учеными, которые проявили интерес в отношении данного вопроса, были представители западных стран. Объектом изучения исследований стало применение социальных платформ во время президентских выборов. Такое активное внимание исследователей объясняется значимостью выборов в политической жизни страны. Активное изучение мнений избирателей, увеличение политической активности способствовали росту научного интереса в этой области [9].

Современная роль социальных сетей в политическом процессе важна, и можно выделить следующие варианты задействования современных технологий в данном процессе:

1) информирование и пропаганда: возможность быстро и широко распространять информацию о политических событиях, решениях, заявлениях политиков; политики могут использовать платформы для пропаганды своих взглядов и идеологий, а также для формирования положительного образа;

2) облегчение мобилизации граждан для участия в политических акциях, митингах, протестах, выборах [10];

3) формирование общественного мнения: выражение гражданами своего мнения; обсуждение политических вопросов; влияние на общественное настроение [11];

4) взаимодействие с избирателями: возможность напрямую общаться с избирателями, отвечать на их вопросы, получать обратную связь [12];

5) критика и контроль: граждане могут критиковать действия политиков, выявлять злоупотребления властью [13].

Социальные сети для органов государственной власти выступают неотъемлемой частью их деятель-

ности и представляют собой инструмент, который способствует формированию имиджа, демонстрирует их работу, обеспечивает оперативное взаимодействие с аудиторией в Интернете. Участие подписчиков в обсуждениях новостей взаимосвязано с медиапотреблением новостей.

Редактор официальной страницы в соцсети не только публикует новости о важных международных событиях [14], но и привлекает внимание аудитории, получает от нее обратную связь, грамотно выстраивая контент-план публикаций. Например, в текстах новостей могут освещать разные темы, а также сопровождаться фото- или видеоматериалами. Благодаря такому подходу представители органов государственной власти больше взаимодействуют со своей аудиторией в Интернете и привлекают еще большее число подписчиков.

Для органов государственной власти ведение социальных сетей стало обязательным, однако контент может отличаться на разных страницах. Тем не менее страницы органов государственной власти в социальных сетях становятся важным источником актуальной информации, которую цитируют как граждане, так и средства массовой информации [15], и инструментом формирования общественного мнения.

С активным развитием Интернета и социальных сетей политическая активность аудитории значительно увеличивается. Она может подразумевать проявление гражданской позиции пользователей, выражающееся в обсуждении, критике, поддержке политических событий, партий, лидеров, а также в участии в онлайн-акциях и кампаниях [16]. Активное развитие страниц в социальных сетях оказывает огромное влияние на политическую коммуникацию в современной сложившейся внешнеполитической обстановке. Исследование такого вида коммуникации важно для понимания ее роли в работе органов государственной власти.

Активное внедрение цифровых технологий изменило подходы к взаимодействию представителей органов государственной власти с аудиторией, которые теперь направлены на рост гражданского участия в международной политике государства [17]. Подобное взаимодействие делает политику более открытой, прозрачной для граждан.

Внедрение цифровых современных политических процессов определяется активным развитием социальных сетей. В современном мире происходит переход от традиционной прямой коммуникации к виртуальному взаимодействию [18]. С увеличением числа подписчиков в официальных группах органов государственной власти происходит и изменение социального взаимодействия.

Российские социальные сети и мессенджеры дают гражданам возможность участвовать в принятии решений, выражать мнение и активно включаться в дискуссии общественности. Они поддерживают координацию кампаний, объединяя людей [19].

Цель работы – исследовать особенности медиапотребления политических новостей интернет-пользователями в группах официальных органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте на современном этапе развития международных отношений между Российской Федерацией и другими странами.

Методы и материалы

Анализ особенностей медиапотребления проводился на основе публикаций на официальных страницах органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте в 2023–2025 гг.: «Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга», «Представительство МИД России в Санкт-Петербурге», «Межпарламентская Ассамблея СНГ»¹.

Выбор методов исследования обусловлен их распространенным применением в анализе социальных сетей для оценки взаимодействия с аудиторией. К ним относятся:

- контент-анализ текстов, применяемый для систематического анализа содержания текстовых материалов на исследуемых официальных страницах;
- оценка вовлеченности аудитории, которая показывает, насколько активно пользователи взаимодействуют с контентом;
- сравнение данных и показателей за 2023–2025 гг. для выявления общих и индивидуальных тенденций современного медиапотребления.

Теоретическая база исследования – научные публикации, посвященные SMM-стратегиям, применяемым на страницах в социальных сетях. Например, Э. Б. Уртаева и Д. А. Клушева не только раскрывают способы взаимодействия с гражданами, но и делают акцент на важности визуального компонента для понимания сути происходящих событий в жизни дипломатического ведомства [20; 21]. М. А. Росляков анализирует страницу в социальной сети Директора Департамента информации и печати Министерства иностранных дел (МИД России) [22]. А. В. Жуков же рассматривает социальные сети как инструмент политики дезинформации, организации социальных протестов [23].

Уникальность статьи заключается в комплексном подходе, который объединяет качественный и количественный методы для оценки контента, медиапотребления на примере официальных страниц органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте. Применение данных методов особенно важно для понимания роли социальных сетей в освещении деятельности рассматриваемых органов. Новизна исследования связана с выбором конкретных официальных страниц органов государственной власти («Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга», «Представительство МИД России в Санкт-Петербурге», «Межпарламентская ассамблея СНГ»), что способствует более подробному изучению современной политической коммуникации.

Результаты

В связи с активным развитием интернет-технологий и изменением внешнеполитической ситуации изменилась коммуникация между органами государственной власти и аудиторией. Стало появляться большое число официальных страниц в социальных сетях, посвященных международной политике.

Внешнелитературные ведомства активно используют различные платформы для распространения своей позиции и реагирования на текущие события. Новые тенденции скорее связаны с адаптацией к изменениям в глобальном медиaprостранстве и инструментами работы с аудиторией. Например, МИД России имеет официальные аккаунты в нескольких социальных сетях, включая ВКонтакте, YouTube, RuTube, Telegram и др., что позволяет охватить разные аудитории. Отдельно можно выделить активное использование внешнеполитическими ведомствами мессенджера Telegram для оперативного информирования целевой аудитории. Этот канал стал одним из ключевых для быстрой публикации новостей и заявлений. Помимо этого, органы государственной власти активно публикуют фото- и видеоматериалы с официальных мероприятий, что помогает сделать контент более наглядным. Также проведение прямых интернет-трансляций пресс-конференций обеспечивает максимальный охват аудитории и прозрачность деятельности органов власти.

Таким образом, новые тенденции в социальных сетях – это не открытие какой-то одной новой платформы, а комплексный подход к работе с уже существующими ресурсами, усиление информационной

¹ Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга. *ВКонтакте*. URL: https://vk.com/kvs_gov_spb; Представительство МИД России в Санкт-Петербурге. *ВКонтакте*. URL: <https://vk.com/mid.spb.office>; Межпарламентская Ассамблея СНГ. *ВКонтакте*. URL: <https://vk.com/iacis> (дата обращения: 10.09.2025).

политики в ответ на вызовы и более активное использование различных форматов контента.

Контент-анализ

Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга – официальный информационный ресурс, освещающий международную и межрегиональную деятельность города. Основные темы публикаций – анонсы и освещение визитов иностранных делегаций, подписание соглашений, участие в международных форумах и выставках (например, Петербургский Партнериат), работа с соотечественниками за рубежом (информация о проектах, таких как Летняя и Зимняя школы для русистов, мероприятия, посвященные поддержке русского языка и культуры за границей). Большое внимание уделяется совместным историческим событиям, памятным датам, сотрудничеству в сфере культуры, национальным праздникам стран-партнеров (например, Китайский Новый год), официальным приветствиями от имени губернатора и председателя Комитета.

Представительство МИД России в Санкт-Петербурге также является официальным информационным ресурсом, основное содержание которого посвящено актуальным событиям международных отношений и дипломатической жизни региона. Страница посвящена освещению визитов иностранных делегаций, встреч главы Представительства с представителями консульского корпуса и органов власти города, а также других протокольных и культурных мероприятий, проводимых при участии

или поддержке Представительства. Контент группы носит преимущественно официальный, информационный и разъяснительный характер, нацеленный на информирование жителей Санкт-Петербурга и широкой аудитории об основных направлениях внешней политики России и региональной дипломатической деятельности.

Межпарламентская Ассамблея СНГ – основной русскоязычный информационный ресурс организации в социальной сети ВКонтакте. Контент группы носит официальный, информационный характер и направлен на освещение деятельности Межпарламентской Ассамблеи СНГ. Публикации в основном посвящены заседаниям совета Ассамблеи, ее пленарным заседаниям, встречам постоянных комиссий, международным конференциям и другим мероприятиям, проводимым в штаб-квартире (Таврический дворец, Санкт-Петербург) или онлайн.

Особенности медиапотребления

За 2023–2025 гг. число подписчиков на рассматриваемых страницах не изменилось. В 2023–2024 гг. количество просмотров официальной страницы «Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга» выросло более чем в 2 раза, «Представительство МИД России в Санкт-Петербурге» – почти в 5 раз, а «Межпарламентская Ассамблея СНГ» – в 1,5 раза.

Для анализа медиапотребления аудитории анализируемых официальных страниц внешнеполитических ведомств рассмотрим статистику по разным видам реакции на публикации (табл. 1).

Табл. 1. Особенности медиапотребления новостей на официальных страницах внешнеполитических ведомств
Tab. 1. Media consumption of political news on official accounts of of foreign policy agencies

Официальная страница	Вид реакции	2023	2024	2025
Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга	Лайки	728	2265	4129
	Репосты	88	310	352
	Комментарии	5	102	41
	Просмотры	94749	86075	120553
Представительство МИД России в Санкт-Петербурге	Лайки	141	199	749
	Репосты	8	12	69
	Комментарии	6	1	9
	Просмотры	4900	6292	22278
Межпарламентская Ассамблея СНГ	Лайки	301	1371	893
	Репосты	21	655	82
	Комментарии	2	5	8
	Просмотры	–	48898	28261

Так, на всех рассматриваемых страницах отмечается положительная динамика почти по всем видам реакций, что подтверждает эффективность работы органов государственной власти и интерес аудитории к ним:

1. Лайки: их количество возросло на всех официальных страницах. Возможной причиной может быть увеличение потребности аудитории в информации о происходящих международных событиях.

2. Просмотры: их количество возросло на всех официальных страницах, кроме «Межпарламентской Ассамблеи СНГ». Такая ситуация может быть связана с характером публикаций данного сообщества – они имеют узкую специфическую тематику, в связи с чем привлекают меньшее количество подписчиков.

3. Комментарии: их количество возросло на всех официальных страницах, за исключением «Представительства МИД России в Санкт-Петербурге»: в 2024 г. произошло резкое снижение числа комментариев. Вероятно, это связано с уменьшением интереса аудитории к международным темам, многократным увеличением информационных потоков или информационной перегрузкой аудитории.

Итак, медиапотребление новостей интернет-пользователями на исследуемых страницах увеличивается, что объясняется потребностью аудитории в актуальной достоверной информации о происходящих событиях.

Грамотность информационного дискурса

Информационный дискурс официальных страниц в социальных сетях – это комплексная коммуникация, включающая тексты, изображения и другие медиа, которые создаются и распространяются в виртуальной среде. Для такого типа дискурса характерно сочетание письменной и устной речи, использование гиперссылок и интерактивных элементов.

Информационный дискурс рассматриваемых сообществ органов государственной власти фокусируется на освещении их взаимодействия в сфере международного и межрегионального сотрудничества, а также на продвижении общих внешнеполитических и гуманитарных инициатив. Все три органа государственной власти регулярно публикуют информацию о совместных конференциях, форумах, заседаниях и круглых столах, проводимых в Санкт-Петербурге. Данные публикации подчеркивают роль Санкт-Петербурга как центра международного и межпарламентского взаимодействия.

В целом информационный дискурс официальных страниц внешнеполитических ведомств направлен

на формирование позитивного имиджа Санкт-Петербурга как открытого, международного города и демонстрацию эффективного взаимодействия различных уровней власти (регионального, федерального и межгосударственного) в реализации внешнеполитических задач.

Для оценки эффективности коммуникации приведем тексты публикаций и комментарии, которые оставляют подписчики рассматриваемых официальных страниц (табл. 2).

В ходе исследования было отмечено, что в текстах публикаций не всегда содержится историческая справка и встречаются ошибки. Это может негативно отразиться на восприятии информации на официальной странице органа государственной власти в социальной сети ВКонтакте. Возможные причины таких ситуаций – дефицит квалифицированных специалистов, быстрый ритм жизни, отсутствие редактирования страниц, что способно привести к ошибке в выборе соответствующей платформы и концепции коммуникации с целевой аудиторией. Ряд аспектов может снизить качество политической коммуникации и уменьшить уровень потребления информации.

В качестве причин усиления взаимосвязи медиапотребления и освещения политических событий выделяется растущая роль цифровых платформ в распространении информации, их огромное влияние на формирование общественного мнения, возможность прямого взаимодействия между политическими акторами и аудиторией. Важнейшая причина усиления указанной взаимосвязи – интерактивность: возможность комментировать, делиться и создавать контент превращает медиапотребление из пассивного процесса восприятия информации в более активный процесс.

Также на связь медиапотребления и медиатизации политики влияет увеличение роли медиа в жизни человека: медиа стали неотъемлемой частью современного общества, выполняя ключевые функции (информационную, просветительскую и консолидирующую и др.).

Вопрос о взаимосвязи освещения работы органов государственной власти и политического потребления информации аудиторией остается очень значимым. Активное развитие современных технологий оказывает большое воздействие на политические процессы в обществе. Отсутствие коммуникации между гражданами и политиками приводит к снижению вовлеченности аудитории в политическую деятельность. Можно сказать, что использование социальных сетей способно положительно повлиять на потребление актуальной

Табл. 2. Новости и комментарии на официальных страницах внешнеполитических ведомств
Tab. 2. News and comments on official accounts of foreign policy agencies

Новость	Комментарий
<i>Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга</i>	
Первая деловая миссия: ИДЦ СПб в Пекине обеспечил визит высокопоставленной делегации в Санкт-Петербург!...* (30.10.2025)	Уважаемый Евгений Дмитриевич, Пишу Вам по рекомендации от Зырянова Алексея Владиславовича (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию). Направляю официальное письмо (во вложении) с просьбой о содействии в участии ООО «ИонТрек» в международной бизнес-миссии в Республику Индию, организованной Росмолодежь...
Сегодня работа делегации Санкт-Петербурга в Индонезии продолжилась в Технологическом институте им. десятого ноября ITS в г. Сурабая... (30.10.2025)	Представлено фото от Председателя Совета директоров «ПСКБ Банк» В. Л. Прибыткина
В Смольном состоялось XV заседание Совета делового сотрудничества Санкт-Петербурга и Республики Беларусь... (30.10.2025)	Белоруссия, коллеги, а не Беларусь
<i>Представительство МИД России в Санкт-Петербурге</i>	
...7–10 октября на площадке конгрессно-выставочного центра «Экспофорум» состоялся XIV Петербургский международный газовый форум... (15.10.2025)	Комментарий иностранца на японском языке
Брифинг официального представителя МИД России М. В. Захаровой (Москва, 15 октября 2025 года)... (16.10.2025)	Эмодзи-стикер большой палец вверх
Брифинг официального представителя МИД России М. В. Захаровой (Москва, 23 октября 2025 года)... (24.10.2025)	Эмодзи-стикер сердце
<i>Межпарламентская Ассамблея СНГ</i>	
Завершился конкурс эссе на тему «Мужество и героизм молодого поколения военного времени» по мотивам произведения Б.Васильева «В списках не значился», посвященный 80-летию Победы в Великой Отечественной войне... (14.10.2025)	Здравствуйте! Скажите, пожалуйста, а сертификаты за участие будут?
Наталья Кочанова: Необходима международная организация по поддержке русского языка за рубежом... (17.10.2025)	Как минимум логично в, век цифровизации создание мощного онлайн портала с онлайн уроками по русскому языку, истории России, русской литературе...
Валентина Матвиенко: Поддержка русского языка – это инвестиция в наше общее будущее (17.10.2025)	Для поддержки русского языка необходимо запрещать навязывание англицизмов в документах и СМИ, иначе от русского языка скоро ничего не останется.

Прим.: * – здесь и далее в примерах сохранены авторские орфография и пунктуация.

важной информации. Это может привести к более адекватному пониманию происходящих процессов в обществе.

Заключение

Активное ведение рассматриваемых страниц внешнеполитических ведомств в социальных сетях привлекает новых пользователей, а также способствует

формированию новых социально-политических дискурсов, что положительно сказывается на деятельности органов государственной власти. Привлечение аудитории происходит благодаря грамотно разработанным стратегиям ведения страниц, постоянной связи с подписчиками (что можно проследить через анализ разного вида реакций – лайки, комментарии, репосты).

С 2023 г. отмечается увеличение числа лайков на рассматриваемых официальных страницах органов государственной власти в социальной сети ВКонтакте, особенно ярко это выражено в сообществе «Комитет по внешним связям Санкт-Петербурга».

Увеличение активности ведения официальных страниц органов государственной власти в социальных сетях может способствовать привлечению большей аудитории, росту ее активности. Для повышения эффективности взаимодействия с аудиторией администраторам сообществ рекомендуется:

1. Расширять дискуссии, предлагая темы для обсуждения (эта рекомендация относится и к интернет-пользователям).

2. Выявлять интересы и поведение интернет-пользователей, интересующихся официальными страницами органов государственной власти, чтобы повысить эффективность применяемых стратегий взаимодействия благодаря проведению социальных опросов, анализу страниц пользователей социальной сети.

3. Внедрять опыт активных ответов на вопросы пользователей в социальных сетях желательно в кратчайшее время. Рекомендуется отслеживать

комментарии и реагировать на них, в частности на комментарии, которые содержат информацию о негативных фактах нарушений свобод граждан.

4. Налаживать контакт с аудиторией, используя неофициальный стиль общения. Публикуемые новости могут способствовать обсуждению важных тем, а доступность и понятность информации формируют доверие к контенту и его источнику.

Предложенный в работе способ оценки активности аудитории в социальных сетях представляется актуальным с методической точки зрения. Для полноценного применения предложенного подхода необходима оценка большего количества страниц, связанных с внешнеполитической деятельностью в социальных сетях.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Мешкова В. Д., Мищенко Я. П. Социальные сети как политический инструмент. *Политика и право, государство и экономика в условиях глобальных трансформаций*: Всерос. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 1 декабря 2023 г.) Ростов н/Д: РАНХиГС, 2024. С. 251–253. [Meshkova V. D., Mishchenko Ya. P. Social networks as a political tool. *Politics, law, government, and economy in the context of global transformations*: Proc. All-Russian Sci.-Prac. Conf., Rostov-on-Don, 1 Dec 2023. Rostov-on-Don: RANEP, 2024, 251–253. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/khqhdr>
2. Kolomiets V. P. The media environment and media consumption in contemporary Russian society. *Russian Social Science Review*, 2011, 52(4): 10–23. <https://doi.org/10.1080/10611428.2011.11065440>
3. Мурзина Е. В. Медиапотребление в условиях трансформации современного общества. *Вестник Сургутского государственного педагогического университета*. 2020. № 5. С. 228–235. [Murzina E. V. Media-consumption in the conditions of transformation of modern society. *The Surgut State Pedagogical University Bulletin*, 2020, (5): 228–235. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kcaojd>
4. Киняшева Ю. Б. Социальные сети как инструмент политической мобилизации граждан в современной России. *Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки*. 2018. № 3. С. 3–10. [Kinyasheva Yu. B. Social networks as a tool for political mobilization of citizens in modern Russia. *Bulletin of Tula State University. Film Humanities*, 2018, (3): 3–10. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yljtkp>
5. Коньков А. Е. Цифровизация политических отношений: грани познания и механизмы трансформации. *Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2019. Т. 12. № 6. С. 6–28. [Konkov A. E. Digitalization in political relations: Planes for perception and mechanisms for transformation. *Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law*, 2019, 12(6): 6–28. (In Russ.)] <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2019-12-6-1>
6. Морозова А. А., Соколовских А. С. Медиапотребление молодежной аудиторией контента социальных сетей: социологический портрет пользователя. *Челябинский гуманитарий*. 2019. № 3. С. 43–48. [Morozova A. A., Sokolovskikh A. S. Media consumption of social network content by youth audience: Sociological portrait of the user. *Chelyabinskij Gumanitarij*, 2019, (3): 43–48. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ghyoqb>

7. Сурма И. В. Цифровая дипломатия в дискурсе глобальной политики. *Вестник МГИМО-Университета*. 2014. № 6. С. 53–60. [Surma I. V. Digital diplomacy in the discourse of global policy. *MGIMO Review of International Relations*, 2014, (6): 53–60. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2014-6-39-53-60>
8. Першина Е. Д. Взаимодействие аудитории с контентом СМИ в социальных сетях: опыт российских массмедиа. *Медиа@льманах*. 2022. № 1. С. 77–87. [Pershina E. D. Audience engagement with media content on social media: The experience of Russian mass media. *Medi@lmanah Journal*, 2022, (1): 77–87. (In Russ.)] <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.1.2022.7787>
9. Иванов Д. Ю. Политическая активность и доверие избирателей в условиях цифровизации избирательного процесса. *Политическая экспертиза: Политэкс*. 2024. Т. 20. № 1. С. 45–63. [Ivanov D. Yu. Political activity and voters' trust in the digitalization of the electoral process. *Political Expertise: Politex*, 2024, 20(1): 45–63. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21638/spbu23.2024.104>
10. Негров Е. О. Технологии и модели молодежной политической онлайн-мобилизации и онлайн-дискурса в современном общественно-политическом процессе: ивент-анализ конкретных кейсов в мегаполисах Российской Федерации. *Южно-российский журнал социальных наук*. 2020. Т. 21. № 4. С. 24–43. [Negrov E. O. Technologies and models of youth political online mobilization and online discourse in modern socio-political process: Event analysis of particular cases in the megacities of the Russian Federation. *South-Russian Journal of Social Sciences*, 2020, 21(4): 24–43. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31429/26190567-21-4-24-43>
11. Беленкова Л. М., Белоконев С. Ю. Социальные сети в информационной политике: формирование имиджа органов исполнительной власти. *Гражданин. Выборы. Власть*. 2020. № 1. С. 92–102. [Belenkova L. M., Belokonev S. Yu. Social networks in information policy: Federal executive authorities image-making. *Grazhdanin. Vyborny. Vlast*, 2020, (1): 92–102. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vptyrw>
12. Павлютенкова М. Ю. Роль и место социальных сетей в публичной политике. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология*. 2015. № 3. С. 71–81. [Pavlyutenkova M. Yu. The political activity in the network environment. *RUDN Journal of Political Science*, 2015, (3): 71–81. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/udcudl>
13. Зимова Н. С., Фомин Е. В., Смагина А. А. Социальные сети как новый канал взаимодействия общества и власти. *Научный результат. Социология и управление*. 2020. Т. 6. № 2. С. 159–171. [Zimova N. S., Fomin Ye. V., Smagina A. A. Social networks as a new channel of interaction between government and society. *Research Result. Sociology and Management*, 2020, 6(2): 159–171. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2020-6-2-0-11>
14. Коломиец В. П. Медиасреда и медиапотребление в современном российском обществе. *Социологические исследования*. 2010. № 1. С. 58–65. [Kolomiets V. P. Media milieu and media consumption in Russian society today. *Sociological Studies*, 2010, (1): 58–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lrjbx>
15. Васильев Н. А. Новый социальный мир: описание основных социальных сетей. *Гуманитарий Юга России*. 2021. Т. 10. № 5. С. 31–53. [Vasilyev N. A. New social world: Description of the main social networks. *Humanities of the South of Russia*, 2021, 10(5): 31–53. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2021.5.2>
16. Руднев Я. И. Роль и значение медиапотребления в контексте восприятия политических лидеров и предвыборных кампаний. *Гуманизация образования*. 2016. № 1. С. 95–101. [Rudnev Ya. I. The role and importance of media consumption in the context of the perception of political leaders and election campaigns. *Gumanizatsiya obrazovaniya*, 2016, (1): 95–101. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vspoyr>
17. Пырма Р. В. Социальные сети и электоральное участие: возможности активации голосования. *Гражданин. Выборы. Власть*. 2020. № 3. С. 9–32. [Pyрма R. V. Social networks and electoral participation: Voting activation opportunities. *Grazhdanin. Vyborny. Vlast*, 2020, (3): 9–32. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ukbuob>
18. Володенков С. В., Федорченко С. Н. Цифровизация современного пространства общественно-политических коммуникаций: научные концепции, модели и сценарии. *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология*. 2021. № 60. С. 175–193. [Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N. Digitalization of the contemporary space of sociopolitical communications: Scientific concepts, models, and scenarios. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, 2021, (60): 175–193. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hfjfgj>
19. Полуэхтова И. А. Медиапотребление в цифровой среде: к вопросу о методологии исследований. *Знание. Понимание. Умение*. 2022. № 3. С. 206–218. [Poluekhtova I. A. Media consumption in the digital environment: On the issue of research methodology. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 2022, (3): 206–218. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17805/zpu.2022.3.19>

20. Уртаева Э. Б. Влияние социальных сетей на развитие политических коммуникаций в новой цифровой реальности. *Общество: политика, экономика и право*. 2024. № 3. С. 40–49. [Urtaeva E. B. The influence of social networks on the development of political communications in the new digital reality. *Society: Politics, Economics, Law*, 2024, (3): 40–49. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24158/pep.2024.3.3>
21. Клушева Д. А. Визуальный компонент в позиционировании дипломатического ведомства России. *Медиасреда*. 2018. № 14. С. 126–130. [Klusheva D. A. A visual component in the positioning of the Russian diplomatic department. *Mediasreda*, 2018, (14): 126–130. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vncjjju>
22. Росляков М. А. Анализ цифровой дипломатии официального представителя МИД РФ – Марии Захаровой в социальной сети Telegram. *Архитектура международных отношений в XXI веке и глобальные тренды современности: теория и реальность: XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Тверь, 16 ноября 2023 г.)* Тверь: ТвГУ, 2024. С. 273–275. [Roslyakov M. A. An analysis of the digital diplomacy of the official representative of the Russian Foreign Ministry, Maria Zakharova, on the Telegram social network. *Architecture of International Relations in the 21st century and global trends of our time: Theory and reality: Proc. XIII Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Tver, 16 Nov 2023. Tver: TvSU, 2024, 273–275. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/usfamq>
23. Жуков А. В. Социальные сети как фактор стратегической безопасности. *Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки*. 2020. № 5. С. 23–31. [Zhukov A. V. Social media as a factor of strategic security. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 2: Gumanitarnye nauki*, 2020, (5): 23–31. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nkzzgy>

original article

eLibrary EDN: XBDNPW

The Effects of Racism on National Security in the United State of America (2020–2024)

Basheer Olalere Usamotu

Osun State University, Nigeria, Osogbo

<https://orcid.org/0000-0002-5648-8063>basheer.usamotu@uniosun.edu.ng

Rachael Oluwadamilola Ogunsola

Osun State University, Nigeria, Osogbo

Abstract: The intersection of national security and racism continues to endanger Black lives in the United States of America (USA). While some individuals may escape these threats, the majority face systemic oppression and violence. Racism remains a widespread issue, leading to the loss of Black lives through persistent discrimination and deprivation of rights. This has led to disproportionate targeting, profiling, and marginalization of Black individuals and communities, compromising their safety and well-being. This study explored the convergence of racism and national security, concentrating on the safety of Black lives in the USA from 2020 to 2024. Our primary objective was to investigate how systemic racism, discriminatory policing practices, and racialized violence have influenced national security outcomes during this period of time. Adopting a qualitative methodology, we employed a historical approach, case study analysis, and secondary data drawn from scholarly literature, official reports, media archives, and organizational records. Our findings revealed that systemic racism is not only a civil rights issue but also a national security concern, as it undermines social cohesion, erodes trust in state institutions, and fuels domestic instability. Based on the results, our study highlighted a need for a comprehensive police reform in the USA, classifying racialized violence as a national security threat, as well as investment in marginalized communities and cross-sector collaboration to foster inclusion and resilience. Dismantling systemic racism is not only a moral imperative but also a strategic necessity for safeguarding national stability.

Keywords: racism, security, national security, human security, the blacks, the United States

Citation: Usamotu B. O., Ogunsola R. O. The Effects of Racism on National Security in the United State of America (2020–2024). *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 209–219. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-209-219>

Received 16 Oct 2025. Accepted after review 24 Nov 2025. Accepted for publication 1 Dec 2025.

оригинальная статья

Влияние расизма на национальную безопасность в США (2020–2024 гг.)

Усамоту Башир Олалере

Государственный университет Осун, Нигерия, Осогбо

<https://orcid.org/0000-0002-5648-8063>basheer.usamotu@uniosun.edu.ng

Огунсола Рэйчел Олувадамилола

Государственный университет Осун, Нигерия, Осогбо

Аннотация: Взаимодействие национальной безопасности и расизма продолжает угрожать жизни чернокожих в США. Хотя некоторым людям удастся избежать этих угроз, большинство сталкивается с систематическим притеснением и насилием. Расизм остается широко распространенной проблемой, влекущей гибель чернокожих из-за постоянной дискриминации и лишения прав. Это привело к непропорциональному преследованию, профилированию и маргинализации чернокожих людей и сообществ, что поставило под угрозу их безопасность и благополучие. Цель – исследовать, как системный расизм, дискриминационная полицейская практика и насилие на расовой почве повлияли на результаты национальной безопасности в 2020–2024 гг. Использован исторический подход, анализ конкретных примеров и вторичных данных, взятых из научной литературы, официальных отчетов, архивов СМИ и документов организаций. В результате установлено, что системный расизм является проблемой не только гражданских прав, но и национальной безопасности, так как он подрывает социальную сплоченность, доверие к государственным институтам

и подпитывает внутреннюю нестабильность. Выявлена необходимость: 1) всеобъемлющей реформы полиции в США, классифицирующей насилие на расовой почве как угрозу национальной безопасности; 2) инвестиций в маргинализированные сообщества; 3) межсекторального сотрудничества для содействия интеграции и жизнестойкости. Ликвидация системного расизма является не только моральным императивом, но и стратегической необходимостью для обеспечения национальной стабильности.

Ключевые слова: расизм, безопасность, национальная безопасность, безопасность человека, чернокожие, США

Цитирование: Усамоту Б. О., Огунсола Р. О. Влияние расизма на национальную безопасность в США (2020–2024 гг.). *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 209–219. (In Eng.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-209-219>

Поступила в редакцию 16.10.2025. Принята после рецензирования 24.11.2025. Принята в печать 01.12.2025.

Introduction

National security is a set of measures taken by a country to protect itself from internal and external threats that may jeopardize its interests, values, or existence. It encompasses a broad range of areas, including defense, intelligence, diplomacy, law enforcement, economic stability, and societal resilience [1]. The primary objective of national security is to ensure the safety and well-being of a nation's citizens, protect its borders, and promote its strategic interests. National security is not solely a domestic affair; it often requires international cooperation and alliances. Nations collaborate to combat global challenges such as terrorism, transnational crime, and the proliferation of weapons of mass destruction [2; 3]. Partnerships and alliances strengthen a nation's security by sharing intelligence, coordinating joint military exercises, and establishing diplomatic ties to promote stability and peace.

The concept of national security is multifaceted, having evolved from basic definitions focused on the absence of military threats and political coercion. It is achieved when a nation can protect its legitimate interests without resorting to war and maintain them if challenged [4]. National security varies across different states and institutions, emphasizing not only military defense but also human, cultural, and political aspects within the nation. National security encompasses socio-political stability, territorial integrity, economic strength, ecological balance, cultural cohesion, moral consensus, and external peace, while also protecting national values from various threats [1].

Racism is one of the modern challenges for both national security and human security alike. Racism has historical, social, psychological, and economic dimensions that contribute to its existence everywhere in the world [5]. Its historical roots are in colonization, slavery, and segregation, which created racial hierarchies and institutionalized inequality. People

absorb social attitudes, stereotypes, and prejudices via their upbringing, education, and media exposure, which may reinforce racist notions over time [6]. Socialization and cultural norms also play a part in this. Prejudice is frequently fueled by ignorance or a lack of exposure to varied groups; it can also result from fear or distrust of individuals who are seen as different [5]. Moreover, racism has been employed as a means of preserving authority and control, enabling privileged groups to hold onto resources and advantages.

Racism is intricately connected to economic exploitation, particularly slavery, resulting in enduring disparities in employment, wealth, and opportunities. It also exerts a psychological impact, fostering in-groups and out-groups that reinforce stereotypes and prejudice [6]. Racism is perpetuated through systemic inequalities embedded within laws, policies, and institutional practices. It can be defined as an ideology of racial domination that justifies the inferior treatment of certain racial groups based on perceived superiority [7]. The concept of racialization involves using physical differences to categorize people into races, which becomes racism when such categorizations lead to hierarchical valuations of the groups.

Racism differs from racial discrimination, which focuses on unequal treatment, and racial inequality, which pertains to unequal outcomes across various domains [8]. Contemporary racial issues may stem from factors other than current racism, suggesting a complex relationship between racism, discrimination, and inequality. Racism is a global issue manifested through violence, including genocide against indigenous groups. It is further exacerbated by international political systems influenced by economic and military powers [6]. Indigenous land rights are frequently dismissed for development and security reasons. Discriminatory immigration policies persist in Europe, Asia, and North America, alongside educational

systems that fail to provide equal opportunities based on race. Underlying racial divisions remain despite an outward commitment to social unity. They are often overshadowed by cultural barriers, segregation, and systemic inequality in demographics and policymaking.

Racism in America has roots in the colonial era with the displacement of indigenous peoples and the enslavement of Africans. Slavery expanded in the antebellum South, leading to racial segregation laws that restricted African Americans' rights [8; 9]. If not properly investigated and swiftly curbed, this racism has the ability to destabilize the whole nation. According to research, Black Americans served in the military at greater rates and engaged equally in World War II to defend the United States. All Americans must be treated fairly and with respect if the United States is to be able to rely on them [10]. To what extent has racism affected the national security of the United States? To what extent has the U.S. government addressed issues related to racism and national security? What are possible solutions to racism in the United States? Some of these questions are addressed in this paper. This introduction is followed by research methodology, a historical excursus into racism in the US, and an analysis of the impact of racism on national security in 2020–2024. The final section offers our conclusion and recommendations.

This research employed a qualitative method which focuses on explaining and interpreting the meaning of racism and national security. We sought to gain insight into the research context by analyzing secondary non-numerical data collected from textbooks, magazines, newspapers, and journals. Also, we employed a case study approach, focusing on lived experiences of Black Americans to understand the broader impact of racism on national security. Finally, content analysis was used to analyze the data.

Results

Historical Excursus into Racial Discrimination Against Blacks in the United States

The recent racism in the US is not an isolated incident. Rather, it has been part of US history, suggesting that racism is an enduring pattern or a systemic practice embedded in the country's institutions. Therefore, it is important to start with a historical excursus into racism in the United States.

The Colonial Period and Slavery (1607 to 1783)

The origins of racism in the United States began during colonialism when racial ideologies justified the exploitation of African people. Starting in the 1600s, European colonists imported enslaved Africans for labor

in plantations, establishing a system where Blackness was associated with bondage and inferiority [11]. Colonial laws in Virginia and Maryland transitioned African laborers from indentured servants to lifelong property. A significant 1662 law stipulated that a child's status followed the mother's, thus perpetuating slavery. By the late 1600s, laws further restricted Black people's rights, reflecting economic motives and fears of rebellion [4].

During that period, racism was ideological and economic, portraying Africans as savages and those suited for servitude. Scientific racism classified them as biologically inferior, influencing figures like Thomas Jefferson to uphold views of Black inferiority [10]. The growth of slave populations led to resistance, notably the Stono Rebellion of 1739, prompting harsher "slave codes" to enforce control [12]. By the 19th century, slavery was integral to the American economy, with racial ideologies perpetuating the image of Black people as dangerous and inferior. Events such as the Haitian Revolution only intensified fears among the slaveholders and led to stricter laws against Black assemblies and literacy viewed by authorities as threats to social order [10].

Nat Turner's Rebellion in 1831 is a notable instance of Black resistance leading to severe repercussions, including the deaths of around 60 whites and subsequent violence against hundreds of Black individuals by mob retribution. This rebellion prompted the South to enact stringent laws against Black education and movement, enhancing surveillance measures [13]. The revolt linked Black resistance to threats against public safety and national stability, resulting in free Black communities being viewed with suspicion and accused of insurrection. Furthermore, the Fugitive Slave Act of 1850 expanded federal power to capture alleged runaway slaves, portraying free Black populations as inherently criminal and disordered, and thereby foreshadowing future associations of Blackness with public threat [12].

By the Civil War, racial ideologies were firmly established, with Southern leaders arguing that slavery was vital for social order and national security. The Confederate Vice President Alexander Stephens asserted that their government's foundation was based on the belief of Black inferiority [14]. Both the Union and the Confederate perspectives intertwined racial issues with security concerns: the Union feared slave revolts, while the Confederacy relied on racial ideology to bolster support for the war. Although the 13th Amendment abolished slavery in 1865, it did not eliminate the underlying racial ideologies, which transformed and persisted in American society [12].

The continued fear of Black resistance and the rationale for oppressive measures remained ingrained in American institutions, shaping future policies and narratives¹.

The Period between 1865 and 1940s

The end of the Civil War in 1865 was significant for the abolition of slavery through the 13th Amendment, but it did not eliminate racism, which evolved into new laws and social practices [15]. The Reconstruction era (1865–1877) aimed to integrate formerly enslaved people into civic life, leading to the Civil Rights Act of 1866, as well as the 14th and 15th Amendments, to grant rights to Black men. However, a brief period of Black political participation sparked anxiety among white Americans who viewed it as a threat to the existing racial hierarchy [16; 17].

White supremacist groups, such as the Ku Klux Klan founded in 1865, acted as violent enforcers of racial terror, conducting raids and lynchings aimed to intimidate Black voters and officeholders. This violence was a systematic effort to suppress Black citizenship and uphold white dominance [18]. Despite federal interventions, such as the Enforcement Acts (1870–1871), national commitment to Black rights diminished after federal troop withdrawal in 1877, effectively abandoning Black citizens. Historian Eric Foner notes that the end of Reconstruction initiated a regime of racial subjugation marked by Jim Crow laws mandating segregation in various aspects of life [4]. The Supreme Court's 1896 decision in *Plessy v. Ferguson* upheld segregation, enabling discrimination for years. The Jim Crow era also saw extreme violence, with thousands of lynchings between the 1880s and 1940s often justified by white mobs as protection of community order, framing violence against Black individuals as a security measure [19].

The security dimension of racism during the Jim Crow era manifested through state policies such as convict leasing, where Black men were arrested on minor charges and exploited for labor. This system served as a new form of forced labor, marking a continuation of economic exploitation [4]. The legal system became a mechanism of racial control, criminalizing Black existence. Additionally, the Great Migration (1916–1940) saw millions of Black Americans fleeing the South for northern cities in search of better opportunities. However, they faced racism and hostility from white communities, who viewed them as threats to jobs and social stability. This led to race riots, notably

the Chicago Riot of 1919. Federal authorities often interpreted Black activism as subversive [20].

During World War I, the U.S. government monitored Black organizations such as the National Association for the Advancement of Colored People, fearing that civil rights advocacy could undermine national unity. The Justice Department and Federal Bureau of Investigation (FBI) documented Black activists and publications, linking demands for racial justice to national security threats. Historian Khalil Gibran Muhammad notes that the portrayal of Black Americans as criminals was central to American racial ideology². The Jim Crow era's media reinforced these negative stereotypes through imagery and language, depicting Black men as violent and sexually aggressive, which justified segregation and violence. Films such as *The Birth of a Nation* further entrenched these racist narratives in American society [21].

The Civil Rights Era (1950s to 1970s)

The Civil Rights Era (1950–1970) was a pivotal time in American history, characterized by movements advocating for racial equality and marked by significant legal victories against systemic racism [4]. The key events included the landmark 1954 Supreme Court case *Brown v. Board of Education*, which deemed racial segregation in public schools unconstitutional, provoking backlash from white supremacists [Ibid.]. The Montgomery Bus Boycott (1955–1956), ignited by Rosa Parks' arrest, propelled figures such as Dr. Martin Luther King Jr. into prominence, advocating for nonviolent resistance. However, as Black activism intensified, it often clashed with state authorities, who viewed civil rights movements as threats to national stability amid Cold War anxieties, leading to increased surveillance of Black activists [Ibid.].

The FBI, led by J. Edgar Hoover, perceived civil rights leaders as potential threats to national stability. This can be exemplified by the Counter Intelligence Program (COINTELPRO) initiated in 1956. Originally aimed at monitoring communist activities, COINTELPRO expanded to target civil rights organizations, such as the Student Nonviolent Coordinating Committee or the Southern Christian Leadership Conference. It amassed extensive files on figures such as Martin Luther King Jr., detailing their activities and personal lives [21]. The tactics employed were invasive and often unlawful, involving wiretaps, informants, and blackmail to *disrupt, misdirect, discredit*,

¹ Examining the January 6 Attack on the U.S. Capitol. *FBI*. 15 Jun 2021. URL: <https://www.fbi.gov/news/speeches-and-testimony/examining-the-january-6-attack-on-the-us-capitol-wray-061521> (accessed 10 Oct 2025).

² Ibid.

or otherwise neutralize these leaders. Hoover labelled King as *the most dangerous negro of the future in this Nation*, responding to what was seen as a significant threat due to King's influence and advocacy for change. Concurrently, more radical elements of Black activism began to emerge in the mid-1960s [22].

The urban rebellions of the 1960s, particularly in Watts, Detroit, and Newark, were driven by police brutality and economic hardship, yet often mischaracterized as mere "riots". This labelling obscured underlying grievances and contributed to negative portrayals of Black urban communities [Ibid.]. The federal response increasingly viewed these events as security threats, resulting in military interventions and restrictive legislation. The Black Panther Party, founded in 1966, offered a more militant critique of systemic racism and capitalism through community programs and armed monitoring of police [18]. However, the authorities viewed them as a significant threat, which culminated in aggressive COINTELPRO tactics such as infiltration and violent confrontations, as exemplified by the police killing of Fred Hampton in 1969 [21]. The media frequently mirrored the authorities' narratives, focusing on violence while neglecting the peaceful protests and demands for justice [23].

This narrative illustrates how expansive policing and surveillance were justified, reinforcing public fears and informing policies. The Civil Rights Era achieved significant milestones, including the Civil Rights Act of 1964 and the Voting Rights Act of 1965. Yet, the backlash against the Black political power intensified³. Exploiting white fears, the "Southern Strategy" set the stage for punitive criminal justice policies. By the 1970s, although segregation was legally abolished, the Black communities were still plagued by economic disparity, police violence, and mass incarceration. At the same time, Black activism continued to be viewed as a security threat, ultimately contributing to the modern carceral state [Ibid.].

Pre- and Post-September 11 (1980s to 2016)

The transition from the Civil Rights Era to the late 20th century saw American racism shift from segregationist laws to mass incarceration and aggressive policing. The War on Drugs, declared by Nixon and intensified under Reagan and Bush, targeted Black communities, framing racial inequality as a crime issue [24]. Media

sensationalism during the "crack epidemic" depicted Black neighborhoods as violent, justifying harsh sentencing laws such as the 1986 Anti-Drug Abuse Act. This Act imposed mandatory minimums and created disparities in sentencing between crack and powder cocaine. Policing tactics evolved, with local police forces becoming more militarized and the political discourse becoming more racialized. This can be exemplified by the 1988 "Willie Horton" ad, which entrenched the perception of Black criminality. By the early 1990s, the U.S. had the highest incarceration rates globally, particularly among Black men, leading to what sociologist Wacquant termed the "carceral state" [14]. This era witnessed a defunding of social services in Black communities and a rise in surveillance techniques framed as public safety measures [14; 25]. The consequences of mass incarceration marginalized millions of Black Americans, perpetuating racial control. Despite claims of a colorblind drug war, racial disparities in arrests and convictions persisted, leading to public narratives of Black communities as security threats. By the late 1990s, criticism of mass incarceration grew, but the foundational racial biases within criminal justice policy remained, shaping ongoing debates into the 21st century [14].

The September 11, 2001 attacks significantly altered American policy, particularly regarding national security, with lasting effects on Black communities and racial dynamics in the U.S. Following 9/11, legislation such as the USA PATRIOT Act enhanced government surveillance and policing, often leading to increased scrutiny of minority communities, including Black activists [Ibid.]. The establishment of the Department of Homeland Security and the notion of "Black Identity Extremism" in FBI assessments reflected a trend of racialized security practices that interconnected with historical patterns of repression [15]. Technological advancements in surveillance further exacerbated over-policing in urban areas with large Black populations [16; 17]. Events such as the response to Hurricane Katrina and high-profile police killings underscored these racial tensions, framing Black individuals within the context of danger and disorder⁴ [19; 26]. While Barack Obama's election in 2008 suggested progress, systemic racial issues persisted, culminating in the polarization of public discourse on race and security by the 2010s. This foreshadowed the emergence of movements such

³ Dholaka N. Fifty Years Ago Today, President Nixon Declared the War on Drugs. *Vera*. 17 Jun 2021. URL: <https://www.vera.org/news/fifty-years-ago-today-president-nixon-declared-the-war-on-drugs> (accessed 10 Oct 2025).

⁴ Brookings Institution Annual Report 2022. Quality. Independence. Impact. Washington: The Brookings Institution, 2022. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/12/2022-annual-report.pdf> (accessed 1 Oct 2025).

as Black Lives Matter amidst the growing tensions around racial justice and public safety narratives⁵.

The Black Lives Matter movement, emerging in the 2010s after the acquittal of George Zimmerman for Trayvon Martin's death, has become a significant force against racism and police violence in the U.S. [26]. The movement gained momentum following several high-profile police killings, including Michael Brown in Ferguson, which highlighted systemic racial bias in policing practices. Social media played a critical role in mobilizing protests and sharing accounts of violence, but it also led to increased surveillance by law enforcement, which tracked the activists and protesters through digital means [27; 28]. The FBI's controversial labelling of certain Black activists as "Black Identity Extremists" reflected the attempts to frame these movements as security threats. The state responses often involved militarized policing, notably during various protests, indicating deep-seated racial injustices [29]. Despite the backlash and sensationalized media narratives that portrayed the protests negatively, Black Lives Matter has influenced national conversations about systemic reform, although significant legislative changes remain elusive. The ongoing struggle for racial justice underscores the need for sustained advocacy and broader discussions on equity and systemic change in America [30].

Effects of Racism on National Security

Racism has had a profound impact on the national security in the United States. It has shaped the stability of its domestic environment, the credibility of its international reputation, and the operational effectiveness of its security institutions. In its widest definition, national security encompasses more than just protecting the country from external threats. It also includes human security, which entails protecting the populace, institutions, and values from the dangers that jeopardize social cohesiveness [4]. In the U.S., racism has created internal vulnerabilities that adversaries have been exploiting to undermine institutional legitimacy. Furthermore, racism fuels forms of extremism that challenge the peace and stability of the state [31]. The years between 2020 and 2024 were particularly significant since they were marked by heightened racial tensions, unprecedented public protests, and high-profile incidents of racialized violence. As a result, the security agencies officially

recognized racially motivated domestic extremism as posing the most persistent and lethal threat to the United States.

After George Floyd was killed by a police officer in Minneapolis, Minnesota, in mid-2020, the connection between racism and national security became evident [26]. Millions of Americans took part in the rallies throughout all 50 states, sparking the biggest racial justice movement in American history [32]. Although most of those demonstrations were nonviolent, some resulted in property destruction, altercations with law enforcement, and, in some cases, protracted periods of disturbance [33]. These events put a burden on the law enforcement resources, caused the emergency services to take time away from other tasks, and compelled the state governments to use the National Guard in some areas [31]. For more than a hundred nights in a row, the protests took place in towns such as Portland, Oregon, drawing counter-demonstrators of both the left and the right, some of whom were armed. The tenacity and scope of those mobilizations demonstrated that racial injustice is not just a moral issue but it also has the capacity to cause widespread social unrest that may upend local economies, interfere with governance, and fuel political instability [33].

At the same time, the security organizations such as the Federal Bureau of Investigation (FBI) and the Department of Homeland Security (DHS) openly declared that the deadliest and enduring domestic terrorism threat during that time was violent extremism driven by race or ethnicity, especially white supremacist extremism [29]. Viewing racism-inspired violence as a major security risk rather than a peripheral criminal issue signaled a dramatic change in the U.S. national security goals [15]. This conclusion was supported by well-known incidents, such as the May 2022 mass shooting in Buffalo, New York, when the gunman killed 10 people by targeting Black customers at a grocery [27]. The assault was fueled by a belief in the "Great Replacement" conspiracy theory, which is based on white supremacist ideology and claims a planned scheme to replace white people with non-white immigration. In addition to increasing public dread and undermining trust in the government's ability to protect the communities, the Buffalo shooting showed how racial hate and internet radicalization could result in large-scale, targeted acts of domestic terrorism that claimed a considerable number of lives⁶.

⁵ What we know about Daunte Wright's killing, and what it says about policing in America. *PBS*. 14 Apr 2021. URL: <https://www.pbs.org/newshour/nation/what-we-know-about-daunte-wrights-killing-and-what-it-says-about-policing-in-america> (accessed 1 Oct 2025).

⁶ Clayton A. Guns and lies: Mass shootings upended their lives. Now survivors are making the gun industry pay. *The Guardian*. 30 Sep 2024. URL: <https://www.theguardian.com/us-news/ng-interactive/2024/sep/30/mass-shooting-survivors-lawsuits> (accessed 10 Oct 2025).

The crisis of policing legitimacy further demonstrates the connection between racism and national security. Public trust in law enforcement agencies was undermined by the repeated instances of police violence against Black Americans, such as the killings of Tyre Nichols in 2023, Daunte Wright in 2021, and Breonna Taylor in 2020 [13]. National security depends not only on physical protection from threats but also on the legitimacy of the institutions responsible for providing that protection. When communities lose faith in police fairness and impartiality, they are less willing to cooperate with the investigators, share intelligence, or work together to solve problems [30]. The widespread protests following Tyre Nichols' death in Memphis once again caused the law enforcement agencies nationwide to reroute their personnel toward crowd management, illustrating how recurrent racialized incidents have a cyclical effect on resource allocation and operational readiness⁷. This mistrust can result in "security deserts" where law enforcement presence is resisted, further complicating efforts to prevent crime or respond to emergencies.

Additionally, racism has made it difficult for American military and security organizations to work together. Under Secretary Lloyd Austin, the Department of Defense recognized in 2021 that racist and extremist beliefs among the service personnel were a direct threat to military preparedness, operational effectiveness, and unit cohesion [13]. According to investigations, some of the people who participated in extremist actions, such as the attack on the U.S. Capitol on January 6, 2021, were active or former military personnel [34]. These disclosures sparked worries that radicalized military personnel would jeopardize delicate operations, propagate extreme ideologies inside the units, or utilize their training to commit violent crimes. Mission success depends on unit cohesiveness, especially in high-stakes situations. Racism, whether it takes the form of harassment, unfair treatment, or extremist membership, has weakened the mutual trust and reliance necessary for military performance [25].

In order to wage information warfare, foreign adversaries have taken advantage of America's racial divisions. Disinformation campaigns by rival nations such as China and Russia have emphasized images and stories of racial injustice in the U.S. in order to paint the nation as unstable and hypocritical [22]. The U.S. Senate Intelligence Committee, for instance, revealed that foreign accounts purposefully disseminated

racially divisive narratives during the 2020 presidential election cycle in an effort to reduce voter turnout and undermine democratic legitimacy [Ibid.]. This kind of manipulation shows how racial tensions at home may be used to further strategic goals that undermine the United States from inside.

Racial injustice episodes and the state's reactions to them have harmed the United States' diplomatic reputation and soft power on the global scene. According to J. S. Nye [35], American foreign policy frequently portrays the nation as a global champion for equality, democracy, and human rights. However, this image was damaged between 2020 and 2024 by the widespread worldwide coverage of racist police violence and large-scale demonstrations [23]. To highlight the disconnect between American ideals and domestic realities, organizations such as the United Nations Human Rights Council formally criticized institutional racism in American law enforcement [35]. The United States' moral authority to lead international efforts has been weakened, decreased, and/or constrained as a result of this reputational loss.

Although racism was officially acknowledged as a national security issue throughout this time, the efficacy of policy measures varied. In 2021, the House of Representatives enacted the George Floyd Justice in Policing Act, which aimed to establish a national police misconduct record, limit the use of chokeholds, and improve police accountability⁸. However, the law stalled in the Senate, which limited its immediate impact. In 2021, the Department of Defense mandated that all the branches observe an "Extremism Stand-Down," which required the units to suspend their regular operations in order to recognize and prevent extremist affiliations [22]. In an effort to address systematic misbehavior, the Department of Justice opened civil rights investigations against the police departments in Memphis, Louisville, and Minneapolis. Even though these actions showed progress, numerous fundamental security flaws remained because of their sluggish execution and political divisiveness [15].

Numerous case studies demonstrated the extent and enduring influence of racism on the U.S. national security. The 2020 George Floyd demonstrations tested the ability of law enforcement by showing how swiftly racial injustice may turn into a national uprising [29]. The Capitol attack on January 6 demonstrated how widespread violence against democratic institutions can

⁷ Wolfe E. What we know about Tyre Nichols' fatal beating and the officers involved. *CNN*. 8 May 2025. URL: <https://edition.cnn.com/2025/05/08/us/tyre-nichols-officers-trial-what-we-know> (accessed 10 Oct 2025).

⁸ Greve J. E. What is the George Floyd Justice in Policing Act and is it likely to pass? *The Guardian*. 6 Feb 2023. URL: <https://www.theguardian.com/us-news/2023/feb/06/george-floyd-justice-in-policing-act-explainer-tyre-nichols> (accessed 10 Oct 2025).

result from the intersection of white supremacist ideas with more general anti-government radicalism [23]. While the Tyre Nichols' murder in 2023 established that segregated policing still sparked public indignation and disruptive protests, the Buffalo supermarket shooting in 2022 illustrated the deadly nature of racially motivated domestic terrorism [32]. From immediate risks to life and property to long-term harm to institutional legitimacy, each of those instances had an impact on security, both directly and indirectly.

Thus, racism has frequently led to internal instability by inciting civil unrest and mass mobilizations, fueled violent extremism that continues to endanger lives and safety, weakened the operational cohesion of law enforcement and military institutions, and given foreign adversaries exploitable vulnerabilities in the information domain. Additionally, it has made America less able to project leadership based on morals, which has hurt its reputation abroad. These repercussions show that racism is a strategic liability in addition to a social evil. Therefore, fighting racism is not only a moral obligation, but also a crucial prerequisite for preserving American security, stability, and resilience at a time of intricate and multifaceted challenges.

Efforts in Curbing Racism

Noteworthy, the U.S. government has had a mixed record when it comes to dealing with racism as a national security problem. In the past, racial injustices were sustained by the security institutions themselves. For example, in the 1960s, Martin Luther King Jr. and other Black civil rights activists were singled out by the FBI's Counter Intelligence Program, which classified them as national security risks [29]. Because of the history of racist monitoring, many Black Americans are wary of reforms spearheaded by the government. Despite this skepticism, the U.S. government has made efforts to address racism and national security concerns over time, especially in reaction to public pressure, civil unrest, and greater knowledge of structural racial imbalances [4]. Nevertheless, these reactions have frequently been reactive rather than proactive, with many of them dispersed or executed unevenly at the federal, state, and municipal levels. Legislation, governmental action, court rulings, and institutional reforms have all contributed to advancements. However, there are still a lot of holes, particularly when it comes to tackling the underlying causes of structural racism

that have an impact on national security both directly and indirectly.

George Floyd's 2020 demonstrations were some of the most prominent government initiatives to address systematic racism [23]. The situation forced the state and federal authorities to reconsider institutional prejudices and enforcement methods. President Joe Biden responded by issuing a number of executive directives that advanced racial justice. In 2021, the Federal Government instructed all federal agencies to determine if their policies sustained structural obstacles and to put equity action plans into place under Executive Order 13985, "Advancing Racial Equity and Support for Underserved Communities"⁹. Although this was the first step in the direction of institutional self-examination, the order depended on the desire of each agency to comply and lacked robust enforcement measures.

The National Strategy for Countering Domestic Terrorism, published by the Department of Homeland Security in 2021, clearly acknowledged that violent extremism with racial motivations, especially white supremacist ideology, was a serious danger to internal security. The plan placed a strong emphasis on strengthening community trust, preventing the spread of misinformation, and facilitating better information exchange between the authorities. This was a significant change from the earlier decades, when international terrorism was frequently given more priority than homegrown white nationalist organizations.

Some governments have tried to reduce racial inequities in police via reforms. These include civilian oversight boards, unconscious bias training, and body-worn cameras. Additionally, police agencies accused of human rights violations have been the subject of pattern-or-practice investigations by the U.S. Department of Justice, which has led to consent decrees requiring improvements¹⁰. For example, widespread abuse and racial profiling were brought to light by the Department of Justice's 2023 investigations into the Memphis Police Department after Tyre Nichols was killed. However, all of these initiatives have not been efficient and many departments have been sluggish or hostile to change.

In particular, legislative attempts to implement comprehensive change have come to a standstill. In 2021, the House of Representatives approved the Justice in Policing Act, which aimed to create a national police misconduct record, abolish qualified immunity, and outlaw chokeholds¹¹. Yet, the political party differences

⁹ Greve J. E. What is the George Floyd Justice...

¹⁰ Ibid.

¹¹ Advancing Equity and Racial Justice Through the Federal Government. *The White House*. URL: <https://bidenwhitehouse.archives.gov/equity/> (accessed 10 Oct 2025).

prevented the Act from passing the Senate. Long-term policy solutions have been impeded by the political hostility around race and police in the United States, which is reflected in this legislative standstill [22].

The importance of diversity and inclusion in the military and intelligence communities has increasingly come to light. The U.S. Department of Defense has implemented programs to combat extremism among the ranks and increase racial representation in senior positions [13]. The Diversity and Inclusion Board was formed in 2020 to offer suggestions on how to advance racial justice in the military [Ibid.]. However, racial differences in representation in high-ranking jobs, court-martial rates, and promotions continue to exist, demonstrating how deeply ingrained structural inequity is.

Initiatives to combat hate crimes and enhance public safety in underserved areas have received funding from the federal grant programs at the local level. Attempts to include grassroots actors in solutions include the Office of Community-Oriented Policing Services and the Community-Based Violence Intervention and Prevention Initiative [15]. Despite their significance, these projects frequently lack scalability and support.

Conclusion

National security is not merely a matter of protecting territorial boundaries or countering foreign threats. It also involves human security – safeguarding the rights, dignity, and well-being of citizens within the state. In this study, we examined the extent to which racism has affected national security and the extent to which the government has responded to curb it in the U.S. We discovered that racism, especially anti-Black racism, is a persistent, deeply embedded challenge in the United States, with significant implications for its national security. It is a truism that racism is not just a moral issue; it is a structural problem that threatens the peace, safety, and unity of the nation. It breeds distrust in institutions, fuels domestic unrest, and provides a narrative for both domestic extremists and foreign adversaries to exploit. Black Americans, in particular, face a form of structural violence that is inseparable from the national security policies and practices.

While there have been policy shifts and symbolic acknowledgments of these issues, especially after the global protests in 2020, the governmental response remains fragmented and reactive, necessitating comprehensive and enforced change. In addition, racism should be treated not only as a civil rights issue but also as a security priority that requires the same level of urgency, coordination, and resources as other

national threats. National security cannot be achieved without social justice. Our research also reinforces that ending racism is a long-term, intergenerational struggle. It requires cultural transformation as well as institutional changes. Without addressing the root causes of racial inequality – historical legacies, structural barriers, and cultural narratives – the symptoms of racism will continue to resurface in various forms.

The U.S. Congress should prioritize the passage of enforceable national standards for policing that apply uniformly across the United States, ensuring core civil rights protection everywhere. Independent oversight bodies should be established in every jurisdiction to monitor police conduct, investigate misconduct without bias, and ensure that officers are held accountable for their actions. To strengthen compliance, federal funding to local police departments should be contingent upon demonstrable adherence to the civil rights standards, creating a strong incentive for reform and ensuring that public resources are directed only to those agencies which uphold democratic values. Agencies such as the Department of Homeland Security and the Department of Defense should formally classify systemic racism and white supremacist extremism as national security threats, placing them on par with other urgent risks such as terrorism.

Equally important is that public policies, particularly those related to housing, education, healthcare, and law enforcement, should undergo rigorous racial equity impact assessments to prevent the perpetuation of structural inequities and promote fairness and inclusivity. Reinvesting in historically disinvested Black and marginalized communities through targeted economic initiatives, guided by community input, can foster economic self-sufficiency and dismantle structural barriers. Educational reforms should ensure that curriculum standards provide accurate and inclusive accounts of U.S. racial history, fostering critical thinking, empathy, and social awareness. Media platforms should adopt clear anti-racist standards, counter hate speech, and promote inclusive narratives. Governments should engage in reparative justice initiatives for African Americans, including direct financial compensation, investment in institutions, education grants, or land restitution. Coordinated action across all sectors of society, including government agencies, civil society organizations, academic institutions, and the private sector, is necessary to eliminate systemic racism and strengthen social cohesion. Only a collective approach can ensure comprehensive, resilient, and adaptive anti-racist efforts.

Finally, having established that the security of Black lives is an essential component of genuine national security of a country, we argue that the fight against racism is not merely a moral imperative but also a strategic necessity for the stability and legitimacy of the United States in particular and the whole world in general.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

References / Литература

1. Beti E. National security as a comprehensive notion, state security from the aspect of international law and its political manifesto. *Balkan Journal of Interdisciplinary Research*, 2024, 10(1): 105–113. <https://doi.org/10.2478/bjir-2024-0010>
2. Phillips A. Interagency collaboration and national security. *The Journal of Intelligence Conflict and Warfare*, 2021, 3(3): 168–173. <https://doi.org/10.21810/jicw.v3i3.2817>
3. Banks R. R. Intimacy and racial equality: The limits of antidiscrimination. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 2003, 38(2): 455–301. <https://doi.org/10.2139/ssrn.427873>
4. Grosfoguel R. What is racism? *Journal of World-Systems Research*, 2016, 22(1): 9–15. <https://doi.org/10.5195/jwsr.2016.609>
5. Browder B. P. Racism: Origin and theory. *Journal of Black Studies*, 2017, 48(6). <https://doi.org/10.1177/0021934717702135>
6. Carter W. A. *Racism: From slavery to advanced capitalism*. Thousand Oaks-London-New Delhi: SAGE, 1996, 288.
7. Pager D., Shepherd H. The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annual Review of Sociology*, 2008, 34: 181–209. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131740>
8. Bleich S., Casey L. S., Findling M. G., Casey L. S., Blendon R. J., Benson J. M., Steel Fisher G. K., Sayde J. M., Miller C. Discrimination in the United States: Experiences of black Americans. *Health Services Research*, 2019, 54: 1399–1408. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.13220>
9. Weitzer R., Tuch S. A. *Race and policing in America: Conflict and reform*. Cambridge: Cambridge University, 2006, 255. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511617256>
10. Sims A. T. *Slavery is not black: Reconstructing the narrative of slavery in the United States*. Texas, 2024, 218.
11. Morgan E. S. *American slavery, American freedom: The ordeal of colonial Virginia*. New York: W. W. Norton & Company Inc, 1975, 454.
12. Hadden S. E. *Slave patrols: Law and violence in Virginia and the Carolinas*. Harvard: Harvard University, 2001, 360. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1g809mv>
13. Alexander M. *The new Jim Crow: Mass incarceration in the age of colorblindness*. New York: The New Press, 2010, 290.
14. Muhammad K. G. The condemnation of blackness: Race, crime, and the making of modern urban America. *Racism in America: A reader*. Cambridge-London: Harvard University, 2020, 56–69. <https://doi.org/10.4159/9780674251656-009>
15. Shirin S. Hate crimes, terrorism, and the framing of white supremacist violence. *California Law Review*, 2022, 110: 489–565. <https://doi.org/10.15779/Z38XS5JH96>
16. Essed P. *Understanding everyday racism: An interdisciplinary theory*. Newbury Park-London-New Delhi: SAGE, 1991, 322.
17. Feagin J. *Systemic racism: A theory of oppression*. New York: Routledge, 2006, 386. <https://doi.org/10.4324/9781315880938>
18. Clayton D. M. Black Lives Matter and the civil rights movement: A comparative analysis of two social movements in the United State. *Journal of Black Studies*, 2018, 49(5). <https://doi.org/10.1177/0021934718764099>

19. Goldberg D. T. *The threat of race: Reflections on racial neoliberalism*. Wiley-Blackwell, 2008, 408. <https://doi.org/10.1002/9781444304695>
20. Gilmore R. W. *Golden gulag: Prisons, surplus, crisis, and opposition in globalizing California*. Berkeley-Los Angeles-London: University of California Press, 2007, 388.
21. Michael J. A. Examining the January 6 Capitol attack "intelligence failure": The challenge of domestic security and the role of HUMINT. *Intelligence and National Security*, 2024, 40(1): 114–128. <https://doi.org/10.1080/02684527.2024.2422134>
22. Quinn M. J., Mason D. T., Gurses M. Sustaining the peace: Determinants of civil war recurrence. *International Interactions*, 2007, 33(2): 167–193. <https://doi.org/10.1080/03050620701277673>
23. Fredrickson G. M. *Racism: A short history*. Princeton: Princeton University, 2002, 2007.
24. Balibar E. *Class racism. Race, identity and citizenship: A reader*, eds. Torres R. D., Mirón L. F., Inda J. X. Wiley-Blackwell, 1999, pt. VI, 322–335.
25. Williams J. B., Mezey N., Singh L. #BlackLivesMatter: From protest to policy. *William and Mary Journal of Race, Gender, and Social Justice*, 2021, 28(1). URL: <https://scholarship.law.wm.edu/wmjowl/vol28/iss1/6> (accessed 1 Oct 2025).
26. Bonilla-Silva E. *Racism without racists: Color-blind racism and the persistence of racial inequality in America*. 4th ed. Lanham: Rowman & Littlefield, 2013, 384.
27. Romano S. D., Blackstock A. J., Taylor E. V., El Burai Felix S., Adjei S., Singleton C.-M., Fuld J., Bruce B. B., Boehmer T. K. Trends in racial and ethnic disparities in COVID-19 hospitalizations, by region – United States, March–December 2020. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 2021, 70(15): 560–565. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm7015e2>
28. Klein O. Mobilising the mob: The multifaceted role of social media in the January 6th US Capitol attack. *Javnost – The Public*, 2025, 32(1): 33–50. <https://doi.org/10.1080/13183222.2025.2469028>
29. Kennedy A. Police reform in the United States. *EBSCO*, 2024. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/law/police-reform-united-states> (accessed 1 Oct 2025).
30. Karsgaard C. Boomerang ethics: How racism affects us all. *Cultural and Pedagogical Inquiry*, 2018, 10(2). <https://doi.org/10.18733/cpi29460>
31. Rid T. *Active measures: The secret history of disinformation and political warfare*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2020, 528.
32. Roman M., Fredrikson K., Cassella C., Epp D. A., Walker H. L. The George Floyd effect: How protests and public scrutiny changed police behavior. *Perspectives on Politics*, 2025, 23(4): 1250–1270. <https://doi.org/10.1017/S1537592725000052>
33. Pressman J., Devin E. Profile: The diffusion of global protests after George Floyd's murder. *Social Movement Studies*, 2024, 23(4): 558–565. <https://doi.org/10.1080/14742837.2023.2171980>
34. Bor J., Venkataramani A. S., Williams D. R., Tsai A. C. Police killings and their spillover effects on the mental health of black Americans: A population-based, quasi-experimental study. *The Lancet*, 2018, 392(10144): 302–310. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31130-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31130-9)
35. Nye J. S. *Do morals matter? Presidents and foreign policy from FDR to Trump*. Oxford: Oxford University, 2020, 272.

оригинальная статья

eLibrary EDN: PWXTVB

Информационный повод – инструмент продвижения территории

Горина Ирина Владимировна

Кыргызско-Российский Славянский университет имени Б. Н. Ельцина, Кыргызстан, Бишкек

eLibrary Author SPIN: 4324-8011

<http://orcid.org/0000-0002-2823-2765>gorina72@gmail.com

Аннотация: Рассмотрено значение информационного повода как одного из инструментов продвижения территории при формировании территориального бренда. Цель – проанализировать информационный повод (Всемирные игры кочевников в 2014, 2016, 2018 гг.) как инструмент продвижения туристической территории, который служит неким катализатором для распространения информации о территории, формирует ее позитивный образ и повышает привлекательность для туристов и инвесторов. Задачи: 1) определить специфику информационного повода как события, привлекающего внимание целевой аудитории и средств массовой информации и способного повысить узнаваемость территории, улучшить ее имидж и привлечь туристов; 2) выявить сущность брендинга территории как процесса формирования положительного образа определенной территории в сознании целевой аудитории, в дистанцировании среди конкурентов своим преимуществом, отражающим специфику места, повышающим его узнаваемость для аудитории, включая международных и внутренних туристов, инвесторов и местное население; 3) раскрыть влияние информационных поводов на имидж и репутацию страны; 4) рассмотреть успешные кейсы территориального брендинга, создавшие запоминающийся бренд, активно продвигающие территории города / страны; 5) проанализировать специфику Всемирных игр кочевников как информационного повода продвижения территории Кыргызстана для привлечения туристов, инвесторов. Использованы системный, структурно-функциональный и междисциплинарный подходы. Применен сравнительный метод, метод сплошной выборки, контент-анализ, сравнительный анализ, метод наблюдения и анкетирования. В результате установлено, что Всемирные игры кочевников как инфоповод способствовали росту туристической привлекательности, выступили ключевой точкой в продвижении территории, став в глазах общественности, туристов, инвесторов и деловых партнеров привлекательным образом страны.

Ключевые слова: информационный повод, брендинг территории, территориальный бренд, имидж страны, репутация, Всемирные игры кочевников

Цитирование: Горина И. В. Информационный повод – инструмент продвижения территории. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2026. Т. 11. № 2. С. 220–234. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-220-234>

Поступила в редакцию 20.09.2025. Принята после рецензирования 02.12.2025. Принята в печать 15.12.2025.

original article

Event-Based News in Territorial Promotion

Irina V. Gorina

Kyrgyz-Russian Slavic University, Kyrgyzstan, Bishkek

eLibrary Author SPIN: 4324-8011

<http://orcid.org/0000-0002-2823-2765>gorina72@gmail.com

Abstract: Event-based news hooks serve as an effective tool for territorial branding. The World Nomad Games (2014, 2016, 2018) catalyzed the dissemination of information about Kyrgyzstan as a tourist destination, fostering a positive image and increasing its appeal to investors. An event-based news hook is a specific occurrence that captures the attention of target audiences and the media, thereby enhancing territorial recognition, improving its reputation, and attracting tourists. Territorial branding is the process of cultivating a positive perception of a specific area: the unique characteristics of a location serve as branding advantages that

increase its visibility among international and domestic tourists, investors, and the local population compared to competing destinations. This research examines the influence of event-based news hooks on the image and reputation of Kyrgyzstan through the successful case of the World Nomad Games. By employing systemic, structural-functional, and interdisciplinary approaches alongside questionnaire-based methods, the study demonstrates that the World Nomad Games significantly bolstered tourist attractiveness, serving as a pivotal factor in promoting the territory to tourists, investors, and business partners.

Keywords: informational occasion, branding of the territory, territorial brand, image of the country, reputation, World Nomad Games

Citation: Gorina I. V. Event-Based News in Territorial Promotion. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 220–234. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-220-234>

Received 20 Sep 2025. Accepted after review 2 Dec 2025. Accepted for publication 15 Dec 2025.

Введение

Международный проект «Всемирные игры кочевников» (далее – ВИК), став масштабным информационным поводом, способствовал развитию межкультурного диалога, сохранению культурного наследия и повышению статуса Кыргызской Республики на мировой арене. Основная идея Всемирных игр кочевников заключается в развитии традиционных, национальных игр кочевых народов через науку, этнокультуру и этносport. Проект привлек международное внимание: с его помощью общественности, туристам, инвесторам и деловым партнерам был продемонстрирован уникальный образ страны, как следствие, ставший еще более узнаваемым и привлекательным для различных целевых аудиторий.

Цель исследования – проанализировать информационный повод (ВИК в 2014, 2016, 2018 гг.) как инструмент продвижения туристической территории, который служит неким катализатором для распространения информации о территории, формирует ее позитивный образ и повышает привлекательность для туристов и инвесторов. Задачи:

1) определить специфику информационного повода как события, привлекающего внимание целевой аудитории и средств массовой информации и способного повысить узнаваемость территории, улучшить ее имидж и привлечь туристов;

2) выявить сущность брендинга территории как процесса формирования положительного образа определенной территории в сознании целевой аудитории, дистанцировании среди конкурентов своим преимуществом, отражающим специфику места, повышающим его узнаваемость для аудитории, включая международных и внутренних туристов, инвесторов и местное население;

3) раскрыть влияние информационных поводов на имидж и репутацию страны;

4) рассмотреть успешные кейсы территориального брендинга, создавшие запоминающийся бренд, активно продвигающие территории города / страны;

5) проанализировать специфику ВИК как информационного повода продвижения территории Кыргызстана для привлечения туристов, инвесторов.

Теоретическую основу статьи составляют работы, посвященные:

1. Проблемам продвижения территории, в ходе рассмотрения которых были:

- заложены основы современного маркетинга территорий [1];
- раскрыты приемлемые для регионального воспроизводства условия, которые могут стать уникальными характеристиками территорий при их использовании в маркетинге территории [2; 3];
- отмечена специфика применения маркетинговых технологий через создание имиджа территории [4];
- описан маркетинг территории, страны, города и региона на примере России [5];
- обосновано, что территориальный маркетинг и маркетинг территорий не являются тождественными понятиями, несмотря на то что направлены на привлечение инвестиций и формирование положительного образа территории [6];
- установлено, что для успеха формирования позитивного имиджа территории, привлечения инвестиций для продвижения ее привлекательности необходимо выстраивать территориальный маркетинг как комплексную деятельность [7];
- подчеркнуто, что удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых не гарантируют территории экономического успеха, следует осваивать маркетинговые технологии в продвижении малых территорий регион [8].

2. Проблемам туристического имиджа территории, в ходе рассмотрения которых было:

- обосновано, что формирование положительного имиджа, как инструмента, способствует эффективному позиционированию региона в качестве конкурентоспособной территории для привлечения туристов [9];
- проанализирована роль имиджа в развитии страны и отдельных видов экономической деятельности [10];
- представлены концептуальные основы формирования имиджа, бренда и репутации территории как инструментов экономического развития и привлечения инвестиций [11; 12];
- введено понятие *бренд-идентификация* к образу территории и, как следствие, устранена путаница в терминологии и методологии территориального брендинга [13];
- проведена параллель между понятиями *имидж территории* и *брендинг территории*, при этом рассмотрена роль маркетинговых технологий в успешном построении территориального бренда [14];
- представлены инструменты брендинга территории (стратегические, символические, рекламные и PR) [15];
- выработаны определения *коммуникационная стратегия территориального брендинга*, *коммуникационная инфраструктура территориального бренда*, разработаны типовые схемы коммуникационного взаимодействия территориального бренда и целевых аудиторий [16];
- описаны проблемы взаимосвязи связей с общественностью и брендинга; на примере становления России как бренда показано влияние инвестиционного рейтинга на имидж государства [17; 18].

3. Информационным поводам, событийному маркетингу / событийному туризму [19–22], например труды, в которых:

- проанализированы методы, с помощью которых компания выстраивает свою коммуникацию для медиапространства [22];
- дана классификация событий и установлены преимущества событийной стратегии продвижения территории [23];
- исследованы предпочтения, интересы туристов, удовлетворение их потребностей, помогающее туристическим организациям и государственным органам власти разрабатывать стратегии продвижения, планирования и организации событийного туризма [24].

Методы и материалы

Системный подход позволил наиболее полно рассмотреть предмет исследования и его результаты в поле зрения такой проблемы, как создание / корректировка или улучшение имиджа города / страны и информационный повод, брендинг территории, территориальный бренд, имидж страны. Благодаря структурно-функциональному подходу информационный повод был изучен как инструмент продвижения территории на примере ВИК. Основной методологический принцип статьи – междисциплинарный подход, позволивший сочетать общенаучные и социальные методы исследования.

Сравнительный метод способствовал научному подходу в сопоставлении различных объектов, явлений и процессов для выявления общих и отличительных черт. Изучение различных информационных поводов и стратегий продвижения городов / стран дало возможность проанализировать их эффективность. Метод сплошной выборки применен для изучения мало описанных в научных работах кейсов территориальных брендов Индии и Дубая, осуществлен анализ проблем, связанных с внедрением и продвижением уже существующих территориальных брендов в зависимости от их успешности в соотношении с проведенной ими стратегией продвижения. Выявлены особенности территориального брендинга как инструмента повышения привлекательности данных территорий.

Контент-анализ позволил изучить специфику международного проекта ВИК, официальные документы, программы, заявления, сообщения, интервью, а также источники информирования о проведении Игр среди международных и внутренних туристов.

Статистические показатели позволили провести сравнительный анализ по организации и проведению I, II и III Всемирных игр кочевников в 2014, 2016, 2018 гг. соответственно. Метод наблюдения способствовал лучшему пониманию системы организации и проведения международного проекта как эффективного инструмента продвижения территории. Метод анкетирования дал возможность изучить общественное мнение среди туристов и участников ВИК: способы получения туристической информации о данном мероприятии; оценка организации и проведения Игр в качестве туристических услуг в Кыргызстане в целом.

Результаты

В современных условиях невозможно привлечь внимание к продвижению территории без информационного повода. Он является мощным маркетинговым инструментом, позволяющим не только

поддерживать положительный образ города/страны в глазах аудитории, но и генерировать прибыль. Грамотное использование инфоповодов в комплексе с другими инструментами коммуникации позволяет достичь максимальной эффективности в продвижении территории.

Информационные поводы, такие как фестивали, культурные события, спортивные и культурные мероприятия, праздники, достижения местных жителей или уникальные проекты, всегда привлекают внимание к территории, формируют имидж через различные каналы коммуникации, создают эмоциональную связь с целевой аудиторией. Регулярное освещение информационных поводов в СМИ и социальных сетях способствует повышению узнаваемости региона, становится ключевым мотивом для путешествия, активизируя туристическую деятельность, создает основу для вовлечения местных жителей, инвесторов, туристов и других целевых групп в жизнь территории и ее развитие [24, с. 6].

Итак, информационный повод – это значимое событие или новость, способная привлечь внимание целевой аудитории и СМИ. Д. Ю. Богданов считает, что событием может стать совокупность явлений, способных выделиться своей «неоднозначностью, значимостью для данного общества или человечества в целом, для малых групп или индивидуумов» [19]. События могут быть неповторимыми, единоразовыми или периодическими. Также в туристическом бизнесе для повышения привлекательности территории события искусственно создаются как инструмент привлечения не только аудитории, но и различных ресурсов. Использование инструментов брендинга и маркетинга позволяет повысить дополнительную потребительскую ценность территории.

На наш взгляд, понятия *территориальный брендинг* (брендинг территории) и *территориальный бренд* (бренд территории) различаются не только в теоретическом плане, но и в практическом. Территориальный брендинг является целенаправленным процессом, формирующим образ города, страны, региона в сознании граждан или мировой общественности. Он выполняет роль инструмента в управлении территорией, выступает как активная деятельность по созданию и продвижению уникального имиджа территории. С практической точки зрения территориальный брендинг использует те же методы и инструменты в продвижении, что и маркетинг территории, т. к. они оба концентрируют внимание аудитории на создании определенного образа и стремятся к повышению конкурентоспособности и привлекательности территории для различных целевых групп.

Выбор территории для брендинга является самым важным этапом в создании территориального бренда. При этом всегда следует учитывать несколько аспектов:

1) исторические корни: территория должна обладать уникальной историей и культурным наследием, которые можно использовать в позиционировании бренда;

2) географические особенности: природные достопримечательности, климат, расположение могут стать основой для формирования уникального образа;

3) экономический потенциал: наличие ресурсов, развитая инфраструктура, уровень благосостояния населения;

4) наличие символики: символы, гербы, флаги, архитектурные памятники.

Основная задача брендинга территории – выделиться среди конкурентов своим преимуществом, отражать специфику места, повысить узнаваемость и быть привлекательным для целевой аудитории, включая туристов, инвесторов и местное население. Брендинг территории позволяет решить ряд других не менее важных задач, например создать / скорректировать и улучшить имидж объекта, привлечь туристов и инвесторов, «удержать» коренное население от миграции.

Заинтересованной стороной (стейкхолдерами) территориального брендинга являются жители территории – носители идентичности, которую должен отражать бренд; потенциальные туристы, инвесторы и другие лица, которые не обязательно будут посещать территорию, но должны воспринять транслируемую идентичность (внешняя аудитория). В процессе территориального брендинга могут возникнуть сложности из-за разрозненности взглядов жителей и нежелания представлять территорию как коммерческий продукт. Заказчиками данного проекта должны выступать городские власти, меценаты или лица, заинтересованные в развитии территории. Именно на заказчике лежит ответственность за внедрение, поддержание и развитие бренда.

Существует три уровня организации брендинга территории: 1) бренд как система ассоциаций, связанных с территорией; 2) брендинг как процесс создания и развития бренда; 3) брендинг как часть системы развития территории [25, с. 128]. Таким образом, территориальный бренд – результат процесса брендинга, т. е. созданный бренд какого-либо территориального образования города, страны, региона. Он опирается на политический, экономический, социокультурный потенциал и природно-рекреационные ресурсы. Территориальный бренд

способен стать мощным инструментом развития территории при условии достижения компромисса между идентичностью местных жителей, образом территории в глазах внешней аудитории и задачами, которые ставят заказчики.

Выделяется несколько видов территориальных брендов:

1. **Локальный**, который охватывает территорию одного города или района (например, курортные зоны – Кипр, Сен-Топе, Мальдивы, Греция). Так, Греция воспринимается как локальный территориальный бренд. Греция ассоциируется с античным наследием, мифологией и природными красотами – острова, море, горы, которые часто используются в брендинге отдельных регионов или туристических направлений (Крит, Санторини, Родос, Корфу или Миконос). Пляжи, острова, горы и средиземноморский климат формируют образ места для отдыха и релаксации, но никак не объединяются в единую национальную идею. К тому же имидж Греции часто страдал из-за экономических кризисов и негативного освещения в СМИ, что привело к восприятию страны как «проблемной» и затрудняло формирование единого позитивного национального бренда. Греция также не имела последовательную национальную брендинговую стратегию.

2. **Национальный**, продвигающий целую страну на международной арене. Например, Париж, который является символом Франции и тесно связан с национальной идентичностью. Он традиционно ассоциируется с французской культурой, модой, искусством и дипломатией, выступая как концентрат французской идентичности, что усиливает его роль как национального бренда. Эйфелева башня, Лувр, Монмартр – эти образы связаны с Францией и используются в национальном брендинге. Париж стал синонимом *французского стиля жизни*, привлекая людей со всего мира.

Образ Италии как национальный бренд складывается из уникального сочетания культурного наследия, экономического потенциала и устойчивых стереотипов, закрепившихся в глобальном сознании, и чаще всего ассоциируется с венецианскими культурными фестивалями, футболом, модой, известными именами (Феллини, Антониони, Челентано, Паваротти, Софи Лорен, Леонардо да Винчи, Марчелло Маттеотти и др.). Италия – страна высокой культуры, стиля, моды, туризма, знаменитого бренда *Made in Italy*, ставшего международной категорией высокого качества и стиля. Италия – это мекка моды

со штаб-квартирами таких брендов, как Gucci, Prada, Versace, Armani, Dolce & Gabbana, Valentino, Fendi.

Саймон Анхольт (автор понятия *nation branding* – национальный брендинг, имидж стран) отнес Италию к тем странам, которые сами по себе являются мегабрендами (megabrands) (например, Швейцария, Франция, Япония и Германия), т. е. обладают рядом ценных атрибутов, с которыми они ассоциируются в сознании каждого человека [26, с. 170]. Так, в ежегодно проводимом рейтинге национальных брендов (*Nation Brands Index* – NBI) в 2007 г. первое место заняла Великобритания, а в 2018 г. – Германия¹. Однако Италия из года в год остается в десятке лидеров, тем самым подтверждая свой сильный имидж и узнаваемость на международной арене.

3. **Мультинациональный** или **мировой** (глобальный), который работает на глобальном уровне, используя единые принципы позиционирования. Глобальные бренды – это продукты, услуги или территории, которые узнаваемы и воспринимаются одинаково в разных странах: их позиционирование, ценности и визуальные элементы остаются стабильными на международном уровне. Мировые бренды часто используют гибридную стратегию, сочетая глобальные принципы позиционирования с локальной адаптацией. Это позволяет сохранить единый имидж компании, одновременно учитывая культурные, языковые и поведенческие особенности разных рынков.

Примеры глобальных брендов включают компании вроде Nike, Apple, Coca-Cola, McDonald's и др., а также такие города, как Нью-Йорк (мировой финансовый центр, где базируются штаб-квартиры транснациональных корпораций) или Токио, которые ассоциируются с определенными идеями (например, динамичность, технологичность) и имеют влияние за пределами своей страны. Помимо этого, к мировым территориальным брендам относятся Мельбурн (Австралия), выступающий в роли узла для экспансии на азиатско-тихоокеанский рынок с сохранением единых стандартов, и Амстердам (Нидерланды) как логистический и инновационный центр Европейского союза, используемый брендами для выхода на европейский рынок. Бренд Амстердама был сформирован через стратегический подход к продвижению города как центра культуры, инноваций и толерантности. Так, в 2004 г. произошел ребрендинг, где ключевым элементом стратегии стал бренд *I Amsterdam*, который объединил разнообразные аспекты городской жизни и привлёк внимание

¹ The Anholt Nation Brands Index. *Anholt & Co.* URL: <https://www.anholt.co/nbi> (accessed 10 Sep 2025).

международной аудитории. *I Amsterdam* стало визуальным и смысловым центром бренда: конструкция *I Am* (я есть) подчеркивает индивидуальность и принадлежность к городу, приглашая людей стать его частью. Сегодня Амстердам позиционируется как место, где мультикультурность, инновации, историческая самобытность и его толерантная атмосфера создают привлекательный образ для международной аудитории.

При постановке целей важно учитывать как внутренние факторы (проблемы общества, уровень развития инфраструктуры), так и внешние (деятельность конкурентов, рыночная ситуация, потребительское поведение). Платформа территориального бренда должна отражать все особенности территории и получать обратную связь от населения. Эффективное определение целей и выбор территории позволит создать устойчивый бренд, который будет узнаваемым и привлекательным для целевой аудитории.

Группы людей, объединившись на позициях национальной идентичности, начинают оценивать политические события. Национальная идентичность опирается «на географические, исторические, национальные и др. особенности» [27, с. 227] и является фундаментом построения положительного имиджа страны в глазах широкой общественности. Имидж страны не только способен значительно влиять на судьбу в политическом, экономическом, социальном, культурном плане, но и позволяет принимать решения на различных международных форумах, спортивных соревнованиях, творческих фестивалях. Города и регионы, имеющие положительную репутацию во всех отношениях, представляют собой привлекательные территории для инвесторов, а также увеличивают финансовые потоки, легче выстраивают международные связи и создают взаимовыгодную среду.

Далее рассмотрим примеры успешного территориального брендинга, которые демонстрируют, как правильно выстроенная стратегия может повысить репутацию и привлекательность территории.

Территориальный брендинг Индии

Масштабная международная маркетинговая кампания «Невероятная Индия» (*Incredible India*) была предложена правительством Индии в 2002 г. с целью продвижения и развития туризма в стране на международном / глобальном уровне. Кампания направлена на продвижение богатого культурного и исторического наследия с духовными достопримечательностями и разнообразием пейзажей. Прилагательное *невероятная*, используемое в конструкции

Невероятная Индия, в отличие от красивой или иных легко востребованных слов «имеет особое значение, подчеркивая интенсивные темпы экономического развития страны, разнообразие культур, языков, ландшафтов и кухонь» [28, с. 120].

25 сентября 2014 г. премьер-министр Нарендра Моди провозгласил начало новой кампании – «Делайте в Индии» (*Make in India*). Это был своеобразный ответ на разразившуюся критическую ситуацию с падением темпов экономического роста. Нарендра Моди поставил цель – превратить страну в глобальный производственный центр, создав рабочие места в 25 секторах экономики. Его призыв гласил: *Я говорю миру: делайте в Индии! Продавайте где угодно, но производите здесь! У нас есть для этого и мастерство, и талант!* [Там же, с. 121]. Данное обращение он обосновал не только высокой численностью трудоспособного населения, владеющего английским языком, но и быстрой интеграцией национальной экономики страны в мировую.

В 2016 г. запущена программа «Стартап Индия», которая направлена на трансформацию страны в промышленный, фармацевтический и туристический центры. Для развития бизнеса, предпринимательства, инноваций власти страны стали создавать все условия: благодаря мобильному приложению ускорилась регистрация стартапов, бизнесмены на три года освобождались от проверок и уплаты налога на прирост капитала и других видов налогообложения [Там же, с. 122]. В результате Индия заняла третье место среди глобальных систем развития стартапов, уступив лишь США и Великобритании. Сегодня в этой стране стартапы не только позволяют разнообразить структуру экономики страны, но и делают ее более мобильной, создают новые возможности для занятости населения.

Кампании 2014 и 2016 гг. способствовали улучшению репутации страны, дополняя друг друга, что позволило достичь желаемой цели – создать уникальный, неповторимый национальный имидж *невероятной Индии*, увеличив поток туристов со всего мира и способствуя развитию туристической отрасли [Там же, с. 120].

Территориальный брендинг Дубая

Шейх Мохаммед еще в 1990-е гг. заложил фундамент для устойчивого роста Дубая с привлечением инвестиций, организовал все условия для развития инфраструктуры и улучшения качества жизни населения. В частности, были созданы свободные экономические зоны (Dubai International Financial Centre (DIFC) и Dubai International Expo Centre), которые стали привлекательными для иностранных

инвесторов за счет налоговых льгот и упрощенных процедур регистрации. Введение программ по поддержке малого и среднего бизнеса способствовало развитию предпринимательства и инноваций бренда города.

Инвестиции были направлены на развитие транспортной инфраструктуры, в том числе строительство метрополитена, аэропортов (Международный аэропорт Дубая (DXB) и Международный аэропорт Аль Мактум (DWC) – один из самых загруженных в мире) и портов (Джебель-Али (Jebel Ali) – самый крупный в Персидском заливе, Рашид (Rashid), Аль-Хамрия (Al Hamriya)), которые улучшили логистические возможности города. Таким образом, Дубай превратился в глобальный транспортный и торговый хаб.

Автоматистраль Дубая – это пример высокого уровня инженерии и планирования: они оборудованы современными технологиями, такими как системы управления движением и интеллектуальные пешеходные светофоры, что значительно снизило пробки и повысило безопасность на дорогах. Развитие туристической индустрии началось со строительства знаковых объектов, таких как Бурдж-Халифа – самый высокий небоскреб в мире, отель Бурдж-аль-Араб – символ роскоши и эксклюзивности, аквапарк Wild Wadi, которые не только привлекали туристов со всего мира, но и создавали новые рабочие места и стимулировали экономический рост. Туризм стал одним из основных источников доходов города и, как следствие, Дубай стал одним из самых популярных туристических направлений в мире.

Также правительство Дубая уделяло внимание развитию образования и здравоохранения: были построены современные университеты и медицинские учреждения, что привлекло квалифицированных специалистов и значительно улучшило качество жизни населения. В результате город стал превращаться из пустынного региона в процветающий мегаполис. В городскую среду до сих пор активно внедряется система умного управления городскими процессами, включая транспорт, энергетику и водоснабжение.

Дубай стал масштабной площадкой различных выставок и фестивалей, которые ежегодно посещают тысячи туристов: ежегодный фестиваль шоппинга (Dubai Shopping Festival), фестиваль для любителей художественной литературы (Emirates Airline Festival of Literature), грандиозная выставка ювелирных изделий (VOD Dubai International Jewellery Show), Дубайский международный джазовый фестиваль (Dubai International Jazz Festival), лучший на Ближнем Востоке Дубайский гастрономический

фестиваль (Taste Of Dubai), международная выставка яхт (Dubai International Boat Show), международная ярмарка современного искусства (Art Dubai).

Итак, «эффективный маркетинг и продвижение сыграли ключевую роль в успешном становлении бренда Дубая. Город активно инвестировал в мировые маркетинговые кампании, использовал потенциал социальных медиа и международных событий для продвижения своего образа. <...> Этот комбинированный опыт Дубая в инновациях, туризме, организации событий и маркетинге может служить ценным источником уроков для других регионов, стремящихся создать и укрепить свой собственный бренд» [29, с. 264].

Создание мирового бренда – длительный процесс, требующий системного подхода и значительных ресурсов. Однако при правильном планировании и реализации он может принести стране или городу существенные преимущества на международном рынке. Позиционирование Дубая основано на традиционных ценностях и инновационных технологиях. Город способен адаптироваться к изменяющимся мировым реалиям и привлекать внимание мирового сообщества.

Успешная адаптация стратегии трансформации Дубая в глобальный мегаполис для других развивающихся рынков может иметь как уникальные преимущества, так и специфические вызовы, такие как:

- финансовые ограничения – недостаток собственных инвестиционных ресурсов, высокая стоимость создания современной инфраструктуры, сложности с привлечением долгосрочных инвестиций, риски при реализации крупномасштабных проектов;
- отсутствие квалифицированных кадров, неразвитость институциональной среды, культурные и социальные особенности, политические риски и нестабильность, экологические ограничения.

Для решения данных вызовов необходимо организовать поэтапное внедрение проектов с учетом имеющихся ресурсов, поиск альтернативных источников финансирования, развитие местного кадрового потенциала, создание специальных экономических зон, международное сотрудничество и обмен опытом.

Рассмотренные примеры успешного территориального брендинга демонстрируют важность правильного определения уникальных характеристик территории, создания запоминающегося бренда и его активного продвижения через различные каналы коммуникации для достижения успеха в территориальном брендинге.

Э. Ю. Ункуров утверждает, что брендинг территории – это целенаправленное формирование образа страны, региона или города в глазах местной и мировой общественности [30, с. 67]. Действительно, *образ* страны представляет собой *имидж* страны, тесно связанный с конкретными характеристиками и ассоциациями определенного государства и формируемый через различные каналы – культуру, туризм, внешнюю и внутреннюю политику, инвестиции, экспорт и, конечно же, население. По мнению Е. В. Анохина, «имидж страны – это сложившаяся в массовом сознании и имеющая характер стереотипа совокупность рациональных и эмоциональных представлений о стране, формирующихся у людей на основе собственного опыта и имеющейся информации, полученной из различных источников» [10, с. 214]. Так, имидж может быть сокращен до символа, например кенгуру – Австралия, Эйфелева башня – Франция, панда – Китай, Красная площадь – Россия и др.

Таким образом, «имидж страны имеет четыре основные характеристики: субъективность, объективность, абстрактность и образность. Построение имиджа страны – это систематический и непрерывный процесс. В настоящее время изучение имиджа страны в основном сосредоточено на практических исследованиях, раскрывающих построение имиджа и коммуникативные стратегии» [31, с. 187]. Формирование положительного и уникального имиджа страны всегда представляет собой длительный и достаточно сложный процесс, который требует координации усилий различных структур – как государственных, так и общественных. Успех в этом процессе зависит от четкого понимания целей, правильного выбора платформ и инструментов, а также учета корректируемых и некорректируемых факторов.

Всемирные игры кочевников

В XXI в. перед государствами, где господствует глобализация, возникла реальная угроза по сохранению национальной самобытности в процессе всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции. Возникла идея о проведении ВИК, т. к. кочевой мир объединяет множество народов, каждый из которых обладает своей неповторимой культурой и традициями.

Территория современного Кыргызстана на протяжении многих веков была центром древних кочевых цивилизаций, оставивших значительный след в истории региона. Традиции и обычаи современных кыргызов во многом уходят корнями в кочевой образ жизни их предков, что в целом отражается и в культуре, и в архитектуре, и в быту, делая их уникальными и самобытными.

Президент Кыргызской Республики А. Ш. Атамбаев в феврале 2011 г. во время официального визита премьер-министра Турции Р. Т. Эрдогана впервые озвучил идею о создании и проведении ВИК. Предложение Кыргызстана поддержали многие страны-члены Совета сотрудничества тюркоязычных государств², в частности в 2012 г. на саммите тюркоязычных стран в Бишкеке состоялось подписание Бишкекской декларации президентами Республики Казахстан и Азербайджанской, Турецкой, Кыргызской республик³.

Если миссия I Всемирных игр кочевников (2014 г.) заключалась в развитии этноспортивного и этнокультурного движения в мире как наследия человеческой цивилизации, то миссия III Игр (2018 г.) – в возрождении, развитии и сохранении этнокультуры, самобытности этносов и народов мира для воспитания толерантного взаимоотношения между этносами и народами⁴. По задумке ВИК должны стать новой альтернативой в мире спорта. Их слоган менялся от Игры к Игре: например, в 2016 г. это был iNomad / Игры свободы⁵, а в 2018 г. – *United in strength! United in spirit!* / Едины силой! Едины духом!

Для привлечения внимания не только к масштабному международному проекту Кыргызстана, но и к республике в целом были определены три направления:

1. Наука. Научно-практическая конференция «Цивилизация кочевников: истоки, наследие, современность» посвящена актуальным вопросам, касающимся цивилизации кочевников, их прошлого, настоящего и будущего, что привлекает внимание культурологов, историков, археологов, нумизматов, антропологов, географов и философов.

2. Этнокультура. Этнокультурная программа «Вселенная номада» направлена на сохранение и продвижение этнокультурного наследия народов мира и должна демонстрироваться на церемониях

² Студеникина А. Всемирные игры кочевников – успех или провал? *Комсомольская Правда*. 24.09.2014. URL: <https://www.kp.kg/daily/26286/3163836/> (дата обращения: 10.09.2025).

³ Орешкин А. В Киргизии прошли первые Всемирные игры кочевников. *RG.RU*. 17.09.2014. URL: https://rg.ru/2014/09/18/igry.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 10.09.2025).

⁴ Всемирные игры кочевников. URL: <https://worldnomadgames.org/about-games/#> (дата обращения: 10.09.2025).

⁵ Здесь и далее перевод выполнен автором статьи.

открытия и закрытия, а также в ходе всемирных соревнований, фестивалей, народных праздников. В рамках программы проводились конкурсы среди фольклорных коллективов стран-участниц (этно-фольклор); конкурс танцевальных коллективов стран-участниц (этнотанцы); конкурс лучших песен стран-участниц в этно-стиле (этнохит); конкурсы изобразительного искусства: живопись, скульптура, графика (этноискусство); конкурсы сказителей эпосов мира; конкурсы этнических национальных костюмов (Этно-мисс – этномода).

3. Этноспорт – сформировавшиеся в процессе общественно-исторической деятельности этносов виды двигательной активности, которые имеют выраженную самобытность [32, с. 128]. В этноспортивных мероприятиях представлены различные игры, которые существовали на протяжении веков, включая гонки, конные игры, охотничьи демонстрации и борьбу.

Таким образом, ВИК, впервые проводимые в 2014 г., а теперь – раз в два года, собирают спортсменов, художников, ремесленников и гостей со всего мира, включая Казахстан, Узбекистан, Монголию, Китай, Россию, Турцию и США.

Рассмотрим, как менялась динамика развития и продвижения данного проекта (табл. 1⁶). Так, на I Всемирных играх кочевников было предложено всего 14 видов этноспорта, а на III Играх их количество возросло до 37, что однозначно говорит о росте популярности данного проекта среди мирового сообщества. В 2014 г. в Играх принимало участие 1200 человек и было заявлено всего лишь 19 стран-участниц,

а в 2018 г. эти цифры увеличились до 2000 человек и 82 стран-участниц соответственно. По охвату трансляции церемонии открытия также наблюдается значительный рост зрительской аудитории: в 2014 г. он равнялся 230 млн человек, а в 2018 г. достиг 2 млрд человек, увеличившись более чем в 8,7 раз.

3–8 сентября 2016 г. среди участников ВИК был проведен экспресс-опрос на тему *Всемирные игры кочевников глазами его посетителей*. Его цель заключалась в попытке выяснить мнение посетителей мероприятия об организации и проведении Игр, а также о качестве предоставляемых туристических услуг в Кыргызстане в целом. Всего опрошено 3786 человек, из которых 74 % (2814 человек) являются туристами, а 26 % (972 человек) – участниками Игр (организаторы, спортсмены, блогеры, фотографы, волонтеры и др.).

Среди туристов 27,4 % (771 человек) являются международными участниками, т.е. прибыли из-за рубежа, и 72,6 % (2043 человек) – внутренними (к ним относятся как граждане Кыргызстана, которые проживают за границей, так и иностранцы, которые проживают на территории республики). Доля международных и внутренних участников среди мужчин-туристов составила 56,3 и 62,0 % соответственно, среди женщин-туристов – 43,7 и 38,0 % соответственно. В составе участников ВИК доминируют мужчины (среди них 76,3 % международных и 65,4 % внутренних участников), женщин несколько меньше. Однако в разрезе по типу участников внутренние участники женского пола преобладают над международными (34,6 % против 23,7 %).

Табл. 1. Динамика развития и продвижения Всемирных игр кочевников

Tab. 1. Development and promotion of the World Nomad Games

ВИК	Виды этноспорта	Участники	Страны-участники	СМИ	ТВ-каналы	Страны, транслирующие открытие	Охват трансляции церемонии открытия
I (9–14 сентября 2014 г.)	14	1200	19	250	40	40	230 млн человек
II (3–8 сентября 2016 г.)	26	1200	62	650	45	45	800 млн человек
III (2–8 сентября 2018 г.)	37	2000	82	500	50	80	2 млрд человек

⁶ Сост. по: I Всемирные игры кочевников 2014. URL: <https://worldnomadgames.org/wng-2014/>; II Всемирные игры кочевников 2016. URL: <https://worldnomadgames.org/wng-2016/>; III Всемирные игры кочевников 2018. URL: <https://worldnomadgames.org/wng-2018/> (дата обращения: 10.09.2025).

Для субъектов рынка туризма при выборе маркетинговых инструментов и распределении ресурсов имеет значение, из каких источников туристы (как потенциальные, так и реальные) узнали о Кыргызстане. Для туристов же при выборе места путешествия имеет значение доступность туристической информации (сведения о достопримечательностях, инфраструктуре, безопасности, культурных особенностях и других аспектах, влияющих на комфорт и качество поездки). Так, международные туристы отмечали, что основным источником информирования о ВИК для них послужили друзья / знакомые / коллеги / местное население (42,30 %), социальные сети (27,80), а также традиционные СМИ (газеты, ТВ, радио и баннеры) (19,60). Наименьшее количество респондентов указали на туристические компании (3,40 %), другие источники информирования (например, в аэропорту, по приглашению и т.д.) (3,20), государство (3,00), участие в I Всемирных играх кочевников (0,80), тренера, спортивную федерацию (0,30).

Для внутренних туристов основным источником информирования о ВИК стали традиционные СМИ (газеты, ТВ, радио и баннеры) (65,60 %), социальные сети (11,80) и государство (10,00). Далее идут друзья / знакомые / коллеги / местное население (9,80 %), участие в I Всемирных играх кочевников (1,40), другие источники информирования (например, в аэропорту, по приглашению и т.д.) (0,70), туристические компании и тренер, спортивная федерация (по 0,30 соответственно).

Стоит отметить, что у каждой категории туристов имеются наиболее предпочитаемые источники получения информации о ВИК: для внутренних – это традиционные СМИ (65,6 %), а для международных – друзья / знакомые / коллеги / местное население (42,3). Примечательно также и то, что небольшое количество респондентов указали в качестве источников информации туристические компании (3,40 % международных и 0,30 % внутренних туристов). Развитие интернет-пространства определило социальные сети как один из преобладающих инструментов для поиска информации о местах путешествия. Наиболее популярно их применение среди международных туристов, чем среди внутренних (27,8 % против 11,8 %).

В торжественной церемонии открытия ВИК респонденты отмечали высокое качество шоу и его звуковое сопровождение. Оценка уровня удовлетворенности туристов всегда субъективна, но именно она служит основным ориентиром для производителей услуг. Так, удовлетворенность

туристов общими условиями проведения ВИК измерялась по пятибалльной шкале, где 1 значит *очень плохо*, а 5 – *очень хорошо* (табл. 2). В целом уровень удовлетворенности туристов варьируется между 3,7 и 4,6 баллами. Самая высокая удовлетворенность (более 4 баллов) отмечается по таким показателям, как *дружелюбие персонала* и *процесс входа на ипподром*. Чуть меньшую удовлетворенность у туристов вызывали условия использования наземного транспорта и парковки, а также отсутствие туалетов.

Табл. 2. Удовлетворенность туристов общими условиями проведения Всемирных игр кочевников

Tab. 2. Visitor satisfaction with the overall infrastructure of the World Nomad Games

Показатель	МТ	ВТ	Всего
Наличие туалетов	3,5	3,8	3,7
Наземный транспорт и парковка	3,5	4,3	4,0
Процесс входа на ипподром	4,1	4,5	4,4
Дружелюбие персонала	4,6	4,6	4,6

Прим.: МТ – международные туристы; ВТ – внутренние туристы.

Привлекательность туристической отрасли зависит от соответствия туристических продуктов мировым стандартам. Это обязывает поднимать на качественно новый уровень всю систему туристической отрасли, включая проживание, уровень сервиса, а также туристическую инфраструктуру. В целом средняя оценка условий проживания варьируется между 3,8 и 4,3 баллами (табл. 3). Тем не менее отрицательные оценки также занимают значительную долю, что говорит о необходимости принятия мер в этом направлении.

Табл. 3. Удовлетворенность туристов условиями проживания во время проведения Всемирных игр кочевников

Tab. 3. Visitor satisfaction with accommodation and hospitality during the World Nomad Games

Показатель	МТ	ВТ	Всего
Условия в месте проживания	3,9	4,0	4,0
Наличие туалетов в месте проживания	4,2	4,6	4,3
Наземный транспорт и парковка в г. Чолпон-Ата	3,7	3,9	3,8
Дорога в г. Чолпон-Ата	4,2	4,3	4,3

Прим.: МТ – международные туристы; ВТ – внутренние туристы.

Причины, побуждающие респондентов вернуться в Кыргызстан, представлены на рисунке. Все больше туристов приезжают в республику, желая совместить отдых с различными видами туризма (конные туры, экотуризм, трекинг, альпинизм и др.). Интересы международных туристов весьма разнообразны: мотивирующими причинами для повторного посещения Кыргызстана также названы горно-приключенческие виды туризма, такие как пеший, конный, горнолыжный, этнотуризм, рыбалка, экотуризм и т. д.

Повышение качества предоставляемых услуг Кыргызстаном является залогом его успешности. Среди рекомендаций, направленных на привлечение большего количества туристов (как новых, так и тех, кто уже был в республике), респонденты назвали: повышение профессионализма обслуживающего персонала (17,4 %) и знания ими иностранных языков (0,4); ремонт дорог (12,0); уборка мусора на природных ландшафтах и местах отдыха (7,3); усиление рекламного и маркетингового продвижения туристической отрасли (6,4); улучшение инфраструктуры (6,2) и общественного транспорта (0,4).

ВИК стали самым масштабным международным, имиджевым событием Кыргызстана. Они способствовали повышению туристической привлекательности и узнаваемости страны, а также привлечению

и увеличению иностранного туристического потока, оживлению внутреннего туристического потока. Это свидетельствует о большом потенциале ВИК.

Погружение в атмосферу кочевого образа жизни вкупе с красочными пейзажами природы Кыргызстана оказались одним из главных преимуществ привлекательности ВИК среди иностранных туристов. Местным жителям данное мероприятие предоставило возможность возродить и показать самобытность и традиции кочевых народов, поделиться и обменяться богатой историей, кочевой культурой и традициями с другими народностями.

Заключение

Информационный повод в продвижении территории выступает важным инструментом в системе территориального брендинга, способствует формированию медиаобраза территории через различные каналы коммуникации, создает эмоциональную связь с целевой аудиторией, повышает узнаваемость страны / города, способствует формированию позитивного имиджа страны и привлекает внимание инвесторов и туристов.

Событийный маркетинг в области культуры и спорта стимулирует активное экономическое развитие территории благодаря росту туристической привлекательности, увеличению продаж товаров



Рис. Причины повторного посещения Кыргызстана туристами
Fig. Factors influencing tourists' intentions to revisit Kyrgyzstan

и услуг. Он является центральной точкой в брендинге территории, т. к. формирует в глазах общественности, туристов, инвесторов и деловых партнеров уникальный образ региона при проведении мероприятия, делая его более узнаваемым и привлекательным.

ВИК тесно связаны с уникальными природными и культурными особенностями Кыргызстана. Страна обладает ландшафтами горной природы с живописными пейзажами альпийских лугов, высокогорными озерами и ущельями. Такие природные условия идеально подошли для традиционных кочевых видов спорта (конные состязания и охота с беркутами), реализованных в международном мероприятии.

Кыргызский народ является хранителем древних традиций кочевников, включая юрты, национальные виды спорта и эпос «Манас». Этноспортивная программа ВИК направлена на сохранение и популяризацию этого наследия, демонстрируя уникальные практики, такие как кок-бору (конная игра с тушей козла), стрельба из лука и ордо (игра с метательным диском). Этнокультурная программа включает организованные этнофестивали, юрточные городки, выступления национальных коллективов, фестивали этномоды и национальной кухни. Не осталось без внимания международное научное сообщество, принявшее активное участие в научно-практических конференциях, семинарах, круглых столах по обсуждению роли кочевых культур в развитии человеческой цивилизации.

Инфоповод ВИК тесно соединил уникальные особенности территории – гармоничное единство этнокультуры, этноспорта и науки народов мира, позволив подчеркнуть специфику и преимущества Кыргызской Республики. Игры способствовали созданию новых туристических маршрутов, экскурсий, включая альпинизм, конные прогулки и посещение природных достопримечательностей, таких как ущелье Джеты-Огуз или озеро Сары-Челек,

предложений для отдыха различным целевым аудиториям, заинтересованным в сохранении ценностей, быта, спорта и культуры предков и их передачи будущим поколениям.

Трижды проведенные ВИК вызвали достаточно большой интерес у мирового сообщества. На организацию III Всемирных игр кочевников выделено 303,1 млн сомов (в 2016 г. – 258,6 млн сомов). Общий призовой фонд III Игр по спортивной части – 28 млн сомов, по культурной – 7 млн сомов. Для освещения данного мероприятия прибыло более 500 представителей иностранных СМИ из 58 стран мира, из них 50 ТВ-каналов, 12 радиостанций, 67 информагентств, 48 газет и 50 блогеров. Кроме того, III Всемирные игры кочевников освещали свыше 700 представителей 70 отечественных СМИ⁷. ВИК содействовали повышению лояльности государствообразующих этносов к малым, и наоборот, малых этносов к преобладающим, что подтверждается количеством стран-участников III Игр (82). Кроме того, в 2018 г. Кыргызстан вошел в список 10 рекомендованных для путешествий стран по версии Lonely Planet⁸.

В сентябре 2026 г. Кыргызская Республика проведет VI Всемирные игры кочевников. В связи с этим автор выражает надежду на то, что уровень удовлетворенности туристов пребыванием в Кыргызстане будет значительно выше, чем в 2018 г., и страна сумеет подтвердить свой статус уникальной международной площадки для диалога культур народов мира.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. 376 с. [Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. St. Petersburg: Stokgolmskaya shkola ekonomiki, 2005, 376. (In Russ.)]

⁷ Всемирные игры кочевников осветят более 500 представителей СМИ из 58 стран. *Азаттык Азия*. 02.09.2018. URL: <https://www.azattyqasia.org/a/29466199.html> (дата обращения: 10.09.2025).

⁸ Lonely Planet: Кыргызстан вошел в десятку стран, рекомендованных для туристов. *Настоящее Время*. 03.11.2018. URL: <https://www.currenttime.tv/a/29570700.html> (дата обращения: 10.09.2025).

2. Беляев В. И. Маркетинг территорий: локальные рынки и расширенное воспроизводство в регионах. Известия Алтайского государственного университета. 2013. № 2-1. С. 284–288. [Belyaev V. I. Region marketing: Local markets and expanded reproduction in regions. Izvestiya of Altai State University, 2013, (2-1): 284–288. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rapngn>
3. Беляев В. И., Волкова Н. В. Маркетинг в управлении сельскими территориями: актуальность и принципы применения (на материалах Алтайского края). Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 1. С. 24–38. [Belyaev V. I., Volkova N. V. Marketing in rural management: Relevance and principles of application in the Altai Region. Economics. Profession. Business, 2019, (1): 24–38. (In Russ.)] <https://doi.org/10.14258/201904>
4. Кравченко Н. П. Специфика использования маркетинговых технологий в конструировании медиа-имиджа территорий. Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2012. № 1. С. 73–76. [Kravchenko N. P. Specific use of marketing technologies in area mediaimage construction. Vestnik Maykopskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta, 2012, (1): 73–76. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxqpul>
5. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. 2-е изд., доп. М.: Питер, 2006. 411 с. [Pankruhin A. P. Territory marketing. 2nd ed. Moscow: Piter, 2006, 411. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qrddlt>
6. Канапухин П. А., Горте О. В. Территориальный маркетинг или маркетинг территорий: единство и различия. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 4. С. 131–134. [Kanapukhin P. A., Gorte O. V. Territorial marketing or marketing of territories: Unity and distinctions. Proceedings of Voronezh State University, 2015, (4): 131–134. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vvsnxn>
7. Романишина Т. С., Митько О. А. Маркетинг территории: существенные характеристики и основные подходы. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2020. № 4. С. 155–164 [Romanishina T. S., Mitko O. A. Territory marketing: Essential characteristics and main approaches. Vestnik of Rostov state University (RINH), 2020, (4): 155–164. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zptwnf>
8. Тафинцева М. С. Маркетинг и брендинг малых территорий как стратегия повышения конкурентоспособности региона в целом. Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. № 3. С. 76–79. [Tafintseva M. S. Marketing and branding for small areas as a strategy for increasing the competitiveness of the region as a whole. Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve, 2014, (3): 76–79. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/swkxsn>
9. Громов А. А. Развитие туризма как фактор формирования имиджа территории. Меридиан. 2020. № 8. С. 390–392. [Gromov A. A. Tourism development as a factor in the formation of the territorial image. Meridian, 2020, (8): 390–392. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gxjdrс>
10. Анохин Е. В. Имидж страны: проблемы формирования и управления. Проблемы современной экономики. 2014. № 3. С. 214–218. [Anokhin E. V. The image of the country: Problems of its formation and management (Russia, Nizhniy Novgorod). Problemy sovremennoi ekonomiki, 2014, (3): 214–218. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tajymz>
11. Важенина И. С. Имидж и бренд региона: сущность и особенности формирования. Экономика региона. 2008. № 1. С. 49–57. [Vazhenina I. S. Image and brand of region: Essence and features of formation. Economy of Regions, 2008, (1): 49–57. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jwvuah>
12. Важенина И. С. Бренд территории: сущность и проблемы формирования. Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 91–101. [Vazhenina I. S. Brand of the territory: The essence and problems of formation. Marketing v Rossii i za rubezhom, 2012, (2): 91–101. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pacprk>
13. Родькин П. Е. Брендинг территории: к проблеме репрезентации и бренд-идентификации. Современные проблемы сервиса и туризма. 2018. Т. 12. № 4. С. 25–34. [Rodkin P. E. Place branding: The problem of representation and brand-identification. Service and Tourism: Current Challenges, 2018, 12(4): 25–34. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/1995-0411-2018-10402>
14. Гененко О. Н., Мирошниченко Е. В., Ряднова С. А. Инструменты эффективного брендинга территории: теоретический аспект. Бизнес, образование, право. 2023. № 1. С. 109–114. [Genenko O. N., Miroshnichenko E. V., Ryadnova S. A. Tools for effective branding of territories: Theoretical aspect. Business. Education. Law, 2023, (1): 109–114. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2023.62.543>
15. Грошев И. В., Степанычева Е. В. Инструменты формирования бренда территории. Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 5. С. 54–64. [Groshev I. V., Stepanycheva E. V. Tools for building a territory's brand. Marketing v Rossii i za rubezhom, 2011, (5): 54–64. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rxqkzn>

16. Кобякина О. Е. Теоретический аспект национального и территориального брендинга. *Наука и бизнес: пути развития*. 2015. № 9. С. 53–57. [Kobyakina O. E. Theoretical aspect of national and territorial branding. *Science and Business: Ways of Development*, 2015, (9): 53–57. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uzicnl>
17. Музыкант В. Л. Роль современных PR-стратегий в построении имиджей и брэндов. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика*. 2003. № 7-8. С. 169–178. [Mouzykant V. L. Contemporary public relations as the basis of building brandimage strategies. *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism*, 2003, (7-8): 169–178. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ijftvr>
18. Музыкант В. Л. Политика расширения коммуникативного поля страны как бренда в дискурсе социально-экономического развития России. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. 2012. № 1. С. 27–37. [Mouzykant V. L. The policy of expanding the country's communication sphere as a brand in the discourse on Russia's social and economic development. *RUDN Journal of Sociology*, 2012, (1): 27–37. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oobtkl>
19. Богданов Д. Ю. Специфика событийного туризма в России на примере фестиваля «Железный Град». *Современные научные исследования и инновации*. 2016. № 2. С. 299–305. [Bogdanov D. Yu. Specifics of the event tourism in Russia through the example of the Zhelezny Grad festival. *Modern Scientific Researches and Innovations*, 2016, (2): 299–305. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vohllp>
20. Гененко О. Н., Посохова Н. В. Продвижение территории посредством событийных мероприятий: отечественный и региональный опыт. *Наука. Искусство. Культура*. 2023. № 4. С. 174–184. [Genenko O. N., Posokhova N. V. Promotion of the territory through event events: Domestic and regional experience. *Science. Art. Culture*, 2023, (4): 174–184. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zjdcbn>
21. Глобова С. А. Зарубежный опыт применения событийного маркетинга как инструмента повышения туристической привлекательности территории. *Проблемы и перспективы экономики и управления: II Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 20–23 июня 2013 г.)* СПб.: Реноме, 2013. С. 137–140. [Globova S. A. Foreign experience in event marketing as a tool of touristic appeal. *Problems and prospects of economics and management: Proc. II Intern. Sci. Conf., St. Petersburg, 20–23 Jun 2013*. St. Petersburg: Renome, 2013, 137–140. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vtdzoh>
22. Радионцева Е. С. Информационные поводы: технологии выхода компаний в медиaprостранство. *Коммуникативные исследования*. 2023. Т. 10. № 2. С. 317–333. [Radiontseva E. S. Information reasons: Technologies for entering the media space. *Communication Studies*, 2023, 10(2): 317–333. (In Russ.)] [https://doi.org/10.24147/2413-6182.2023.10\(2\).317-333](https://doi.org/10.24147/2413-6182.2023.10(2).317-333)
23. Климина А. В. События как инструмент продвижения территории. *Брендинг малых и средних городов России: опыт, проблемы, перспективы: Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 апреля 2015 г.)* Екатеринбург: Урал. ун-т, 2015. С. 126–129. [Klimina A. V. Events as a tool for promoting a territory. *Branding of small and medium-sized Russian cities: Experience, problems, and prospects: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Ekaterinburg, 24 Apr 2015*. Ekaterinburg: UrFU, 2015, 126–129. (In Russ.)]
24. Ахундова А. Г. Исследование типов событийного туризма и их классификация. *Экономика. Профессия. Бизнес*. 2023. № 3. С. 5–11. [Akhundova A. G. Research on types of event tourism and their classification. *Economics. Profession. Business*, 2023, (3): 5–11. (In Russ.)] <https://doi.org/10.14258/epb202331>
25. Макаров П. Ю., Соколова М. В., Илларионов А. Е. Механизмы брендинга территорий. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023. № 4. С. 124–149. [Makarov P. Yu., Sokolova M. V., Illarionov A. E. Place branding mechanisms. *Public Administration Issues*, 2023, (4): 124–149. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-4-124-149>
26. Клименко Д. А. Основные составляющие странового имиджа и технологии его продвижения (на примере формирования имиджа Италии в России). *Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика*. 2010. № 1. С. 165–182. [Klimenko D. A. Key elements of the country's image and it's promotional techniques (the case of the Italian image in Russia). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10: Zhurnalistika*, 2010, (1): 165–182. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/motihl>
27. Торопова Е. А. Национальная идентичность как компонент имиджа страны. *Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика*. 2010. № 4. С. 219–230. [Toropova E. A. National identity as country's image component. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10: Zhurnalistika*, 2010, (4): 219–230. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ncetlp>

28. Тонян А. А. Национальный брендинг в Индии: стратегии и кампании. *Гуманитарные и юридические исследования*. 2018. № 4. С. 118–125. [Tonyan A. A. National branding in India: Strategies and campaigns. *Humanities and Law Research*, 2018, (4): 118–125. (In Russ.)] <https://doi.org/10.37494/2409-1030-2018-4-118-125>
29. Андреева Т. Н. Развитие бренда г. Дубая как пример для развивающихся рынков. *Молодой ученый*. 2024. № 3. С. 264–266. [Andreeva T. N. Dubai brand development as an example for emerging markets. *Molodoi uchenyi*, 2024, (3): 264–266. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qwunfr>
30. Ункуров Э. Ю. Брендинг территорий: зарубежный и отечественный опыт. *Вестник Института комплексных исследований аридных территорий*. 2020. № 2. С. 65–71. [Unkurov E. Yu. Branding of territories: Foreign and domestic experience. *Vestnik Instituta kompleksnykh issledovaniy aridnykh territorii*, 2020, (2): 65–71. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2071-7830-2020-41-65-71>
31. Лю Л., Ли Ж., Янь Ц. К вопросу о понятии «имидж страны». *Политическая лингвистика*. 2022. № 6. С. 180–188. [Liu L., Li R., Yan Q. About the concept of the national image. *Political Linguistics*, 2022, (6): 180–188. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fqtwkc>
32. Мамбеталиев К. У. Уникальность Всемирных игр кочевников. *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики*. 2017. № 12-2. С. 127–129. [Mambetaliev K. U. Uniqueness of World Nomad Games. *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i yuridicheskie nauki, kulturologiya i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki*, 2017, (12-2): 127–129. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zwlzxx>

оригинальная статья

eLibrary EDN: RSLASQ

Цифровые технологии развития социальной сферы

Абалакин Александр Алексеевич

Московский университет «Синергия», Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 9700-9631

<http://orcid.org/0000-0001-9661-731x>

9204770299@mail.ru

Плеханова Елена Олеговна

Московский университет «Синергия», Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 6830-3717

<http://orcid.org/0000-0001-6972-3993>

Ганеев Руслан Раисович

Юго-Западный государственный университет, Россия, Курск

eLibrary Author SPIN: 3182-6772

<https://orcid.org/0009-0006-4790-1027>

Аннотация: Актуальность исследования обусловлена расширением значимости цифровых технологий как инструмента модернизации социальной сферы и необходимостью изучения экономических и социальных эффектов в связи с их внедрением. Цель – выявить ключевые направления применения цифровых технологий в образовании, здравоохранении и социальных услугах, а также оценить экономические и социальные эффекты цифровизации в Российской Федерации и за рубежом. Задачи: изучить глобальные тенденции внедрения цифровых технологий в социальной сфере; раскрыть российскую специфику цифровизации социальной сферы; оценить социально-экономические эффекты применения цифровых технологий и разработать рекомендации по их эффективному использованию в социальной сфере. Применены методы сравнительного анализа, статистического анализа, контент-анализа и системного подхода. Научная новизна состоит, во-первых, в систематизации направлений внедрения цифровых технологий в социальную сферу с учетом российской специфики и проведении сравнительного анализа их эффективности в образовании, здравоохранении и социальной сфере на основе ключевых метрик. Во-вторых, в разработке рекомендаций для формирования социально-устойчивой модели цифровой трансформации. В результате раскрыты особенности внедрения цифровых технологий в образование, здравоохранение и социальные услуги в России и зарубежных странах. Выявлены проблемы цифровизации социальной сферы в России. Установлены признаки цифрового неравенства, включая разрыв между городскими и сельскими территориями, низкий уровень цифровой грамотности у пожилых и малообеспеченных групп населения. Выявлена необходимость комплексной государственной политики по обеспечению цифровой инклюзии, повышению цифровых компетенций населения и устойчивому развитию социальной сферы.

Ключевые слова: цифровые технологии, социальная сфера, образование, здравоохранение, телемедицина, цифровые госуслуги, экономический эффект, цифровое неравенство

Цитирование: Абалакин А. А., Шапошникова И. В., Плеханова Е. О., Ганеев Р. Р. Цифровые технологии развития социальной сферы. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 235–251. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-235-251>

Поступила в редакцию 23.09.2025. Принята после рецензирования 01.12.2025. Принята в печать 01.12.2025.

original article

Digital Technologies in Social Sphere

Alexander A. Abalakin

Moscow University "Synergy", Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 9700-9631

<http://orcid.org/0000-0001-9661-731x>

9204770299@mail.ru

Irina V. Shaposhnikova

Moscow University "Synergy", Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 6500-6705

Elena O. Plekhanova

Moscow University "Synergy", Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 6830-3717

<http://orcid.org/0000-0001-6972-3993>

Ruslan R. Ganeev

South-West State University, Russia, Kursk

eLibrary Author SPIN: 3182-6772

<https://orcid.org/0009-0006-4790-1027>

Abstract: Digital technologies are modernizing the social sphere, yet their economic and societal impacts require a comprehensive scientific analysis. This article examines the application of digital tools in education, healthcare and social services to assess the outcomes of digitalization in Russia and abroad. By analyzing the global trends, the authors highlighted the specific features of Russia's digital landscape, identified its socio-economic effects, and developed a set of targeted recommendations. Using a combination of comparative, statistical, content, and systems analyses, they systematized the prospects for social digitalization in Russia while evaluating its effectiveness across key sectors. The resulting framework offered a model for socially sustainable digital transformation. The research revealed a distinct digital gap between urban and rural areas, as well as limited digital literacy among the elderly and low-income populations. The study highlights the need for a comprehensive government policy is essential to ensure digital inclusion, enhance public digital competencies, and facilitate sustainable social development.

Keywords: digital technologies, social sphere, education, healthcare, telemedicine, digital public services, economic impact, digital inequality

Citation: Abalakin A. A., Shaposhnikova I. V., Plekhanova E. O., Ganeev R. R. Digital Technologies in Social Sphere. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 235–251. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-235-251>

Received 23 Sep 2025. Accepted after review 1 Dec 2025. Accepted for publication 1 Dec 2025.

Введение

Цифровая трансформация стала одним из ключевых факторов развития экономики и общества в XXI в. Современные технологии оказывают значительное влияние не только на производственные процессы и бизнес-модели, но и на социальную сферу, которая охватывает образование, здравоохранение, социальные услуги и систему государственного управления [1–3]. В условиях ускоренной цифровизации именно социальная сфера приобретает стратегическое значение, т.к. от ее эффективности зависит качество жизни населения, уровень социального благополучия и устойчивость развития страны [4–7].

Особую актуальность в настоящее время приобретает внедрение цифровых технологий в сферу образования и здравоохранения. Появление онлайн-платформ, сервисов дистанционного взаимодействия и инструментов анализа больших данных радикально меняет механизмы предоставления социальных услуг [8–11]. Вместе с тем цифровизация порождает новые вызовы – цифровое неравенство между регионами и социальными группами, риски

киберугроз, необходимость адаптации населения к новым форматам взаимодействия [12; 13].

Таким образом, актуальность исследования определяется возрастающей ролью цифровых технологий в модернизации социальной сферы и необходимостью оценки их экономического и социального эффекта. Цель – выявить ключевые направления применения цифровых технологий в образовании, здравоохранении и социальных услугах, а также оценить экономические и социальные эффекты цифровизации в РФ и за рубежом. Задачи: изучить глобальные тенденции внедрения цифровых технологий в социальной сфере; раскрыть российскую специфику цифровизации социальной сферы; оценить социально-экономические эффекты применения цифровых технологий и разработать рекомендации по их эффективному использованию в социальной сфере.

Гипотеза статьи базируется на предположении о том, что внедрение цифровых технологий в социальную сферу способствует повышению качества

и доступности образования, здравоохранения и социальных услуг. Указанное положительно влияет на уровень социального благополучия и устойчивость развития общества. Однако данный процесс усиливает проблему цифрового неравенства и требует комплексного подхода к обеспечению инклюзии и цифровой грамотности населения.

Научная новизна состоит, во-первых, в систематизации направлений внедрения цифровых технологий в социальную сферу с учетом российской специфики и проведении сравнительного анализа их эффективности в образовании, здравоохранении и социальной сфере на основе ключевых метрик. Во-вторых, в разработке рекомендаций для формирования социально-устойчивой модели цифровой трансформации.

Исследование цифровых технологий в контексте развития социальной сферы имеет высокую теоретическую значимость по нескольким причинам:

1) цифровизация ставит под вопрос классические представления о публичных сервисах, их доступности и механизмах производства и потребления: цифровые платформы, аналитика больших данных и искусственный интеллект меняют «поставщика», «потребителя» и логику взаимодействия между ними, требуя переосмысления понятий эффективности, качества и справедливости социальных услуг;

2) цифровая трансформация порождает новые междисциплинарные связи между экономической теорией публичных благ, теорией институтов и исследованиями информационных систем, что создает пространство для теоретических интеграций и развития новых концептуальных рамок цифровой социальной политики;

3) цифровые технологии влияют не только на операционную эффективность, но и на социально-экономические результаты (качество жизни, социальную инклюзию, неравенство), поэтому теоретические модели устойчивого развития и оценки благосостояния нуждаются в адаптации для учета цифровых факторов.

Изучение цифровизации социальной сферы позволяет развивать теории цифровой справедливости и цифровой грамотности, которые связаны с институциональными и поведенческими аспектами внедрения технологий в обществе. Под *цифровизацией* понимается использование цифровых данных и инструментов для изменения процессов жизнедеятельности общества.

Цифровая трансформация связывается с глубокой перестройкой практик, моделей и стратегий под влиянием цифровых технологий. Оба процесса обеспечиваются путем комбинации технологических (искусственный интеллект, большие данные, Интернет вещей, облачные решения), организационных (процессы, бизнес-модели) и социокультурных (компетенции, управленческие практики) компонентов. Благодаря такому сочетанию внедряемые цифровые технологии позволяют обеспечить масштабируемость, снизить предельные затраты и сгенерировать новые сетевые эффекты [14–16].

Исследования по цифровизации социальных услуг показали, что внедрение цифровых решений может повышать доступность, оперативность и качество сервисов социальных [17; 18] и медицинских [19–21] услуг, эффективность подготовки специалистов [22–26]. Вместе с тем зафиксированы значимые барьеры: цифровое неравенство (инфраструктурные разрывы и дифференциация в компетенциях), угрозы приватности и качества услуг при чрезмерной автоматизации, а также институциональные проблемы внедрения¹ [27; 28], что требует принятия мер по обеспечению цифровой инклюзии и подготовки кадров [29; 30].

В контексте устойчивого развития цифровые технологии рассматриваются как инструмент достижения ряда целей устойчивого развития, связанных с улучшением доступа к образованию и здравоохранению, оптимизацией управления ресурсами, мониторингом и оценкой политик через большие данные. В работах [31; 32] отмечается, что цифровизация может ускорять достижение целей устойчивого развития за счет повышения эффективности, прозрачности, масштабируемости сервисов, но при этом способна привести к негативным последствиям для общества за счет усиления социального и цифрового неравенства, создания новых экологических и этических рисков.

В связи с этим требуются научные обоснования необходимости корректировки государственной политики цифрового развития, где технологические внедрения будут сочетаться с мерами по инклюзии, защите данных и оценке побочных эффектов.

Методы и материалы

Для сопоставления опыта цифровизации социальной сферы в России и за рубежом использовался метод сравнительного анализа, для исследования влияния

¹ Stalker K., Clarkson P., Davies S., Robinson C. *Digital transformation in social care: Initial scoping of the evidence*. Social Care and Society, University of Manchester. 2024. URL: https://sscr.nihr.ac.uk/wp-content/uploads/2025/04/216.-Digital-Transformation-in-Social-Care_10_.pdf (accessed 10 Sep 2025).

цифровых технологий на социально-экономические показатели – метод статистического анализа, для изучения приоритетов и направлений цифровой трансформации социальной сферы – контент-анализ нормативных документов и стратегических программ. Системный подход позволил комплексно рассмотреть взаимосвязи между цифровыми технологиями, социальными институтами и экономическим развитием.

Информационная база – нормативно-правовые документы Российской Федерации, данные официальной статистики, Всемирного банка (*The World Bank*), Организации экономического сотрудничества и развития (*Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD), ЮНЕСКО (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – UNESCO), Всемирной организации здравоохранения (*World Health Organization* – WHO), отчеты международных организаций (UNDP, ITU, World Economic Forum) по вопросам цифрового развития и устойчивости, а также научные публикации и аналитические обзоры российских и зарубежных исследователей по вопросам цифровизации социальной сферы.

Результаты

Авторы сосредотачивают свое внимание на сфере образования, здравоохранения и социальной защиты, т. к. именно по данным направлениям наблюдается наибольшая сопоставимость статистики, имеются унифицированные индикаторы цифрового развития и реализуются масштабные государственные программы как в РФ, так и за рубежом.

Проведем анализ применения цифровых технологий в различных секторах социальной сферы в зарубежных странах и России.

Цифровые технологии в образовательной сфере

Цифровые технологии, применяемые в сфере образования в зарубежных странах, можно условно разделить на несколько групп:

I. Адаптивные платформы, которые обеспечивают персонализацию обучения. Речь идет об образовательных платформах, размещающих видеолекции или конспекты и позволяющих адаптироваться под стиль и темп ученика, использовать аналитические данные для корректировок учебного процесса.

Например, результаты обучения на такой платформе (с адаптацией, обратной связью, активными и проблемно-ориентированными задачами) имеют значительно лучшие показатели, чем на платформе с традиционным подходом [33].

Персонализация и адаптивные платформы уже стали глобальным трендом, но формы внедрения зависят от контекста (табл. 1²). Так, в развитых странах (США, Великобритания) акцент делается на университетах, школьном образовании и инклюзии. В странах Азии (Китай, Индия, Тайвань) персонализация и адаптивные платформы применяются в массовом обучении с опорой на искусственный интеллект и большие данные. В Европейских странах (Дания, Кипр, Финляндия) проводят эксперименты с адаптивными видео и гибкими платформами.

II. Открытые инструменты обучения и Learning Analytics. В развитых странах они применяются по трем основным направлениям: 1) ранняя диагностика проблем у студентов (США, Канада); 2) адаптация курсов и формирование персонализированных траекторий (Великобритания, Нидерланды, Австралия); 3) оптимизация образовательных ресурсов и выявление факторов успешности обучения (США, Великобритания) [37].

Например, в университетах США активно используются платформы Civitas Learning, которые на основе анализа данных (посещаемость, активность в LMS, успеваемость) позволяют раньше выявлять студентов с высоким риском отсева и предлагать им персонализированные рекомендации³. В Великобритании реализуемый национальный проект Jisc Learning Analytics охватывает десятки университетов, создаются дашборды для студентов и преподавателей, где визуализируются прогресс, риски и рекомендации по улучшению результатов⁴. В Австралии Мельбурнский университет интегрирует Learning Analytics в LMS Canvas для адаптации образовательного контента под активность студента, в результате чего обеспечивается более точное распределение образовательных ресурсов, рост цифровой персонализации⁵.

III. EdTech-стартапы и инновации. В качестве примера приведем новые стартапы, такие как Alice.Tech (Копенгаген) и Gizmo. Первый использует алгоритмы искусственного интеллекта для преобразования

² Сост. по: [34–36].

³ How thriving and belonging are shaping what's next. *Civitas Learning*. URL: <https://studentimpactreport.civitaslearning.com/2025> (accessed 20 Sep 2025).

⁴ Learning analytics. URL: <https://www.jisc.ac.uk/learning-analytics> (accessed 20 Sep 2025).

⁵ Using Canvas Analytics to Improve Learning. *The University of Melbourne*. 11 Sep 2023. URL: <https://fbe.unimelb.edu.au/wcla/events/homepage/using-canvas-analytics-to-improve-learning2> (accessed 20 Sep 2025).

Табл. 1. Персонализация обучения и адаптивные платформы: международный опыт
Tab. 1. Target learning and adaptive platforms: international experience

Страна	Платформа / проект	Сфера применения	Результаты и особенности
США	ALEKS, Knewton, Smart Sparrow	Университеты, колледжи, дополнительное образование	Рост вовлеченности, улучшение успеваемости; использование Learning Analytics для предотвращения отсева
Великобритания	Проекты по Inclusive Education, адаптивные EdTech-решения	Школы, инклюзивное образование	Персонализация помогает детям с особыми образовательными потребностями; рост доступности
Финляндия	Национальные цифровые платформы и приложения	Школьное образование (математика, языки)	Поддержка самостоятельного темпа обучения; гибкость образовательной траектории
Дания / США	Area9 Lyceum	Медицинское и корпоративное обучение	Использование искусственного интеллекта и симуляций для персонализации; развитие навыков через адаптивные курсы
Тайвань	Taiwan Adaptive Learning Platform – TALP	Начальная школа	Диагностика знаний; корректирующие задания; положительная оценка учителей
Кипр	Adaptive Video Activities	Высшее образование	Встроенные адаптивные элементы повышают вовлеченность студентов
Индия	Byju's	Массовое онлайн-обучение	Индивидуальные траектории на основе больших данных и искусственного интеллекта; широкая популярность среди школьников
Китай	Squirrel AI	Школы, дополнительные курсы	Массовая персонализация: миллионы учеников; построение индивидуальных траекторий через искусственный интеллект

стандартных учебных материалов в персонализированные форматы (флеш-карты, интерактивные задания, планы обучения, ориентированные на подготовку к экзаменам). Второй применяет генеративный искусственный интеллект и геймификацию для генерирования викторин и флеш-карт на основе заметок пользователя или загруженного материала⁶. Таким образом, зарубежные платформы пытаются объединять геймификацию, адаптивность и большие данные.

Крупные глобальные EdTech-игроки (Coursera, EdX, Udacity и др.) демонстрируют, что MOOCs и гибридные форматы позволяют расширять доступ к образованию в регионах с низкой образовательной инфраструктурой. Онлайн-доступность, открытые ресурсы и возможность обучения в удобное время значительно повышают образовательное участие, особенно среди взрослых учащихся и работающих [38].

Российский опыт подтверждает тренды роста и персонализации. Так, в стране заметно активизировалось внедрение цифровых образовательных решений как в сегменте школьного, так и профессионального и высшего образования. По оценке Statista, объем российского EdTech-рынка в 2024 г. составил порядка 149 млрд руб. При этом совокупная выручка 100 ведущих компаний сектора в III квартале 2024 г. выросла примерно на 19,6 %, достигнув 38,2 млрд руб., что указывает на устойчивый спрос на онлайн-курсы и краткие профессиональные программы⁷.

В России функционируют такие крупные платформы, как GeekBrains, которая является одной из ведущих российских EdTech-платформ и предлагает курсы по IT, аналитике, маркетингу и др.; Skillbox, Яндекс Практикум и др., специализирующиеся на профессиональном обучении и повышении квалификации. Кроме того, широкое распространение

⁶ AI startup Gizmo raises \$3.5M by using gamified quizzes and flashcards to make learning fun. *TechCrunch*. 21 Sep 2023. URL: <https://techcrunch.com/2023/09/21/ai-startup-gizmo-funding-gamified-quizzes-flashcards-make-learning-fun/?guccounter=1> (accessed 20 Sep 2025).

⁷ Online education in Russia – statistics & facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/7285/online-education-in-russia> (accessed 20 Sep 2025).

в РФ получили образовательные платформы для школьников, например InternetUrok, предоставляющая школьные уроки с интерактивными заданиями, библиотеку для учащихся, обратную связь от учителей; BilimLand (также работает в Казахстане и странах СНГ), которая используется для школьного образования, включая видеоуроки, ресурсы на нескольких языках, что показывает вариант региональной адаптации EdTech-платформ.

Российские EdTech-компании все чаще внедряют аналитику, адаптивное обучение, элементы искусственного интеллекта в платформы. Например, платформа Учи.ру, ЯКласс и другие уже используют системы, которые позволяют подстраивать задания под уровень знаний учащихся, отслеживать прогресс и предоставлять обратную связь в режиме реального времени⁸. Помимо этого, укрепляется экспортный потенциал российских EdTech-решений. Платформа Novakid показывает, как можно выйти на зарубежные рынки с продуктом, ориентированным на детей, с геймификацией и интерактивными рекомендательными механизмами.

За последние пять лет произошел значительный рост EdTech-рынка, увеличилось количество нишевых и краткосрочных программ, что расширяет доступ населения к профессиональному обучению и переподготовке. Цифровые платформы демонстрируют потенциал персонализации и оперативной обратной связи (например, на уровне продуктов Учи.ру, ЯКласс и др.), что в рамках пилотных проектов повышает вовлеченность обучающихся и в частичной мере способствует росту их успеваемости [39] (табл. 2⁹).

Анализ зарубежного и российского опыта показывает, что цифровые технологии в образовании обладают значительным потенциалом: они улучшают доступ, повышают гибкость обучения, создают новые форматы и каналы взаимодействия. Например, в исследованиях [23–26] доказывалась эффективность применения цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта, для персонализации образовательных траекторий студентов в целях повышения качества подготовки специалистов.

Однако успех зависит от комплекса факторов, включая технологическую инфраструктуру, компетенции пользователей, поддержку со стороны

Табл. 2. Эффекты цифровизации образовательной сферы России

Tab. 2. Digital technologies in education in Russia

Показатель	2019	2024
Объем российского EdTech-рынка, млрд руб.	14,0	144,5
Выручка 100 ведущих EdTech-компаний в I квартале, млрд руб.	–	33,0
Рост выручки сектора, %	–	19,6
Число пользователей сервисов онлайн-образования, млн человек	3,1	8,1
Доля онлайн-курсов на национальных платформах (в вузах), %	–	16,0
Количество онлайн-курсов Высшей школы экономики на Coursera, единиц	–	130,0
Рост рынка онлайн-образования, %	–	19,0

государства и качество контента. Россия следует сложившимся трендам персонализации и роста, но остаются существенные диспропорции и вызовы, особенно в регионах и в части устойчивости систем.

Цифровые технологии в сфере здравоохранения и медицинского обслуживания

В условиях глобальной цифровизации здравоохранение становится одной из ключевых сфер применения инновационных технологий. Использование телемедицины, искусственного интеллекта, больших данных, электронных медицинских карт (ЭМК), мобильных приложений e-Health радикально изменяет систему оказания медицинской помощи, обеспечивая повышение ее доступности, качества и эффективности. Особую актуальность цифровое здравоохранение приобретает в условиях постпандемийного восстановления и роста потребностей населения в дистанционных медицинских услугах [40; 41].

Проанализируем зарубежный опыт организации цифрового здравоохранения:

1. Телемедицина. В США телемедицинские сервисы Teladoc Health и Amwell активно используются для консультаций в области психиатрии,

⁸ Учи.ру инвестирует в фундаментальные исследования по вовлеченности в обучение. Учи.ру. 25.02.2021. URL: <https://lp.uchi.ru/news/trpost/vzzngcnkg1-uchiru-investiruet-v-fundamentalnie-issl> (дата обращения: 19.09.2025).

⁹ Сост. по: Итоги I квартала 2024 года на edtech-рынке. Аналитический отчет на основе рейтинга крупнейших российских компаний на рынке онлайн-образования edtechs.ru. Smart Ranking, 2024. 63 с. URL: <https://smartranking.ru/ru/researchshop/edtech/edtechq12024>; Edtech-рынок вырос в 2024 году на 19 %. Edtechs.ru. URL: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtech-rynok-vyros-v-2024-godu-na-19>; Online Education (Russian Market). TAdviser. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Online_Education_%28Russian_Market%29 (дата обращения: 20.09.2025).

кардиологии и общей медицины. Они позволяют сократить время ожидания и снизить нагрузку на больницы. В странах Европейского Союза, например в Германии и Франции, развитие телемедицины поддерживается государством. Так, в Германии действует закон Digital Healthcare Act 2019 (DVG), который разрешает врачам назначать цифровые медицинские приложения, оплачиваемые страховой¹⁰. Во Франции практика законодательного регулирования телемедицины берет свое начало в 2010 г., когда телемедицина официально была интегрирована в систему здравоохранения (Декрет о телемедицине от 19 октября 2010 г.). Начиная с 2018 г. телемедицинские консультации стали возмещаться системой медицинского страхования по тем же тарифам, что и очные визиты. Финансирование таких услуг осуществляется через систему медицинского страхования, когда пациенты оплачивают консультацию у врача-телемедики, а затем получают 100 % или частичное возмещение страховки. Это создало стимул и для пациентов, и для врачей использовать дистанционные сервисы. Программа реформы здравоохранения, запущенная в 2018 г., включала масштабное внедрение телемедицины в рамках реализуемой Национальной стратегии Ma Santé 2022, целью которой в том числе является обеспечение доступа к медицинской помощи в сельских районах и снижение нагрузки на госпитали. В период пандемии государство временно разрешило полностью возмещать телемедицинские консультации без доплат. В 2020 г. число телеконсультаций во Франции выросло более чем в 50 раз.

2. Искусственный интеллект и большие данные. Например, в Великобритании Национальная служба здравоохранения использует системы искусственного интеллекта для ранней диагностики онкологических заболеваний и анализа медицинских изображений¹¹. В Канаде решения на основе больших данных внедрялись для прогнозирования эпидемий гриппа и COVID-19. Это позволило оперативно корректировать ресурсы системы здравоохранения.

3. Электронные медицинские карты и интеграция данных. В Эстонии действует единая национальная система электронных медицинских карт (e-Health Record), доступная как врачам, так и пациентам. Она считается одной из наиболее эффективных в мире¹².

Таким образом, цифровые технологии позволяют развитым странам улучшать доступность медицинских услуг, оптимизировать расходы и повысить точность диагностики.

В России телемедицинские услуги регулируются законом «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья»¹³. В период пандемии COVID-19 резко выросло использование платформ вроде Сбер-Здоровье и Яндекс.Здоровье, обеспечивающих удаленные консультации.

В ряде регионов (Москва, Татарстан, Свердловская область) внедрена Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС), которая позволяет хранить электронные карты, результаты анализов, рецепты и записи на прием¹⁴. В 2020–2023 гг. в России были реализованы пилотные проекты использования искусственного интеллекта для анализа рентгеновских и МРТ-снимков (например, в Москве через платформу Московский радиологический портал)¹⁵.

Для оценки эффектов цифровизации здравоохранения и медицинского обслуживания могут применяться следующие метрики: доступность и охват; доля населения с возможностью получения телемедицинской консультации; количество доступных региональных электронных медицинских карт; вовлеченность и использование; количество активных пользователей телемедицинских платформ; доля консультаций, проведенных дистанционно; качество и результативность медицинской помощи; время ожидания приема у специалиста (очно и дистанционно); улучшение показателей здоровья пациентов (снижение повторных госпитализаций, сокращение времени постановки диагноза). При этом может быть оценен и экономический эффект в виде сокращения затрат

¹⁰ Driving the digital transformation of Germany's healthcare system for the good of patients. *Federal Ministry of Health*. URL: <https://p4h.world/en/documents/digital-health-care-act-2019/> (accessed 20 Sep 2025).

¹¹ AI knowledge repository. *NHS England repository*. URL: <https://digital.nhs.uk/services/ai-knowledge-repository> (accessed 19 Sep 2025).

¹² e-Health survey shows Estonia as the leader. *e-Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/e-health-survey-estonia-leader/> (accessed 19 Sep 2025).

¹³ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья. ФЗ от 29.07.2017 № 242-ФЗ. СПС КонсультантПлюс.

¹⁴ ЕМИАС. URL: <https://emias.info/> (дата обращения: 19.09.2025).

¹⁵ МосМедИИ. *Zdrav.Expert*. URL: [https://zdrav.expert/index.php/Продукт:НПКЦ_ДиТ_ДЗМ:_МосМедИИ_\(Mosmed.ai\)](https://zdrav.expert/index.php/Продукт:НПКЦ_ДиТ_ДЗМ:_МосМедИИ_(Mosmed.ai)) (дата обращения: 19.09.2025).

на персонали и инфраструктуру (например, при увеличении доли телемедицинских консультаций, стоимость которых ниже очных); повышения эффективности использования технологий искусственного интеллекта в диагностике (может быть оценено снижение числа повторных обследований).

В свете задач преодоления цифрового неравенства более выраженную актуальность приобретает исследование динамики показателей *доступность цифровых сервисов в сельских и удаленных регионах, доля уязвимых групп, имеющих возможность дистанционного обслуживания*. Некоторые доступные показатели, отражающие эффективность применения цифровых технологий в сфере здравоохранения и медицинского обслуживания, представлены в таблице 3¹⁶.

Итак, положительные эффекты применения цифровых технологий в сфере здравоохранения и медицинского обслуживания связаны со снижением нагрузки на амбулаторные учреждения и ускорением доступа к врачам, ростом числа дистанционных консультаций, увеличением объема данных для аналитики и использования искусственного интеллекта в диагностике, что повышает точность и скорость постановки диагноза, а также с экономией времени и средств для пациентов, особенно в регионах с удаленным доступом¹⁷ [19; 21].

Некоторые сравнительные данные по развитию цифрового здравоохранения в России и зарубежных странах представлены в таблице 4.

Таким образом, в отличие от зарубежных стран, в России развитие цифрового здравоохранения часто сталкивается с барьерами в форме недостаточной цифровой грамотности населения, неразвитости инфраструктуры в сельских регионах, ограниченности финансирования [33; 42].

Цифровые социальные услуги

Примером активного развития цифровых социальных услуг является Эстония, Великобритания, Германия, США и некоторые Скандинавские страны. Так, Эстония считается мировым лидером в сфере e-Government. Созданная в стране цифровая платформа e-Estonia дает доступ гражданам к почти всем государственным и социальным услугам в онлайн-режиме, включая оформление пособий, получение социальной помощи, оформление медицинских документов, регистрацию жилья и др. Система X-Road обеспечивает обмен данными между государственными структурами и гражданами¹⁸. В Великобритании создан аналогичный портал (GOV.UK), который объединяет более 4000 цифровых услуг (оформление пособий, регистрация инвалидности, подача заявок на социальное жилье), а цифровые платформы для социальной сферы развиваются в рамках программы Government Digital Service (GDS).

Германия запустила программу Onlinezugangsgesetz (OZG), направленную на обеспечение доступа

Табл. 3. Эффективность применения цифровых технологий в сфере здравоохранения и медицинского обслуживания в России

Tab. 3. Digital technologies in healthcare and medical care in Russia

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Доля телемедицинских консультаций, % от общего числа	3–5	5–7	8–10	12–15	14–16
Количество пользователей телемедицинских платформ, млн человек	1,5–2	3	5	10	11
Количество регионов с ЭМК / ЕМИАС	5	7	10	12–15	15–18
Пилотные проекты искусственного интеллекта (рентген / МРТ)	3–5	5–7	8–10	12–15	15–18
Среднее время ожидания приема (очно), дни	7–10	6–9	5–8	4–6	4–5
Сокращение затрат на консультации, %	0–5	5–7	7–10	10–12	12–15
Доступность в сельских регионах, %	20–25	25–30	30–35	35–40	40–45

¹⁶ Сост. по: [20]; Telemedicine (Russian market). TAdviser. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Telemedicine_%28Russian_market%29 (accessed 19 Sep 2025).

¹⁷ In Russia, 44% of AI-powered medical technology services are focused on Covid diagnostics. Made in Russia. 11 Nov 2021. URL: <https://madeinrussia.ru/en/news/6634> (accessed 20 Sep 2025).

¹⁸ We have built a digital society & we can show you how. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/> (accessed 20 Sep 2025).

Табл. 4. Развитие цифрового здравоохранения в России и зарубежных странах
Tab. 4. Digital healthcare in Russia and abroad

Аспект	Зарубежные страны	Россия
Телемедицина	Государственная поддержка (Германия, Франция), массовое внедрение в США	Регулирование законом, быстрый рост в период COVID-19
Искусственный интеллект и большие данные	NHS (Великобритания), прогнозирование эпидемий в Канаде	Пилотные проекты в диагностике изображений (Москва)
ЭМК	Национальные системы (Эстония, Финляндия)	Региональные системы (ЕМИАС в Москве, пилоты в регионах)
Доступность	Высокая (равномерное покрытие)	Неравномерное (города и сельские территории)

населения и предприятий ко всему спектру государственных онлайн-услуг к 2023–2024 гг. Все социальные услуги, включая социальную поддержку безработных, переводятся в цифровой формат.

В США граждане получают информацию о доступных социальных программах (пенсиях, помощи малоимущим, пособиях по инвалидности) через цифровую платформу USAGov¹⁹, также в стране активно внедряются мобильные сервисы для ветеранов и социального страхования.

Практика цифрового государства всеобъемлющих услуг характерна для Скандинавских стран (Швеции, Дании, Финляндии). Например, в Швеции портал Mina sidor объединяет услуги от соцстрахования, налоговой и медицинской системы по принципу единого окна для граждан²⁰. В Финляндии цифровая система Suomi.fi обеспечивает гражданам страны возможность управления социальными выплатами и поддержкой онлайн²¹.

Российский сервис «Госуслуги» (Единый портал государственных и муниципальных услуг – ЕПГУ) предоставляет доступ к социальным услугам, включая оформление пенсий, материнского капитала, пособий, льгот и субсидий. В 2022–2023 гг. ЕПГУ стал ключевой платформой для назначения пособий семьям с детьми, выплат малоимущим и др.

Действуют и региональные платформы, например в Москве – портал mos.ru, где доступны услуги записи

к врачу, оформления льгот, субсидий и социальных карт. В Республике Татарстан работает региональный портал госуслуг, интегрированный с федеральным, который активно используется для социальных выплат. С 2022 г. все социальные выплаты администрируются через Единый Социальный Фонд²².

Положительные эффекты цифровизации проявляются в форме роста доступности социальных услуг (большинство пособий и льгот назначаются через электронные сервисы, в том числе для удаленных регионов); сокращения времени и затрат на оформление пособий; упрощения администрирования выплат при снижении ошибок и избегании дублирования; повышения прозрачности и контроля за счет расширения возможностей отслеживания статуса заявлений в реальном времени; экономии ресурсов государства за счет снижения нагрузки на офисы и сотрудников²³ [17–19] (табл. 5²⁴).

Сравнительный анализ работы цифровых платформ социальных услуг в России и зарубежных странах представлен в таблице 6.

Таким образом, в странах Европейского Союза и США цифровизация социальных услуг основана на интеграции данных и автоматизации выплат для минимизации бумажного документооборота. В России цифровизация социальных услуг активно развивается, но сохраняются барьеры цифрового неравенства и зависимость от работы МФЦ.

¹⁹ USAGov. URL: <https://www.usa.gov/> (accessed 11 Sep 2025).

²⁰ Mina sidor. URL: <https://minasidor.rikshem.se/> (accessed 11 Sep 2025).

²¹ Suomi.fi – information and services for your life events. *Suomi.fi*. URL: <https://www.suomi.fi/frontpage> (accessed 11 Sep 2025).

²² Социальный фонд России. URL: <https://sfr.gov.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).

²³ Цифровизация государственных услуг. *ИСИЭЗ*. 24.04.2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1039474722.html>; Степень цифровизации госуслуг в России стремительно растет. *Рамблер / личные финансы*. 24.10.2023. URL: <https://finance.rambler.ru/money/51645844-stepentsifrovizatsii-gosuslug-v-rossii-stremitelno-rastet> (дата обращения: 15.09.2025).

²⁴ Сост. по: Аудитория и статистика портала госуслуг. *TAdviser*. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_и_статистика_портала_госуслуг;Госуслуги.Минцифры. URL: <https://digital.gov.ru/activity/gosuslugi>; По итогам 2023 года оказано более 340 млн госуслуг в электронном виде. *ЗИТ*. 12.02.2024. URL: <https://www.z-it.ru/news/detail/1135/> (дата обращения: 15.09.2025).

Цифровизация предоставляет значительные преимущества, но ее эффекты распределены неравномерно. В частности, в России существуют устойчивые разрывы по региону проживания, возрасту, уровню дохода и уровню цифровых навыков населения, что, безусловно, сказывается на работе цифровых сервисов социальной сферы, тем самым подчеркивая углубление цифрового неравенства.

Во-первых, это связано с общим уровнем интернет-покрытия в России. В целом он находится на высоком уровне (87,9 % населения), однако имеется значимый разрыв между городскими

и сельскими территориями. Так, по данным Statista, в 2023 г. доступ к сети Интернет имели 89,5 % городских и только 83,1 % сельских домохозяйств²⁵. Это означает, что часть населения, проживающего в сельской местности, остается ограниченной в доступе к цифровым сервисам – даже простейшие цифровые услуги им могут быть недоступны.

Во-вторых, территориальный разрыв в доступе к сети Интернет способствует появлению региональных различий в цифровых навыках. «Продвинутые» цифровые компетенции распределены неравномерно по регионам: базовые навыки распространены

Табл. 5. Эффекты цифровизации социальных услуг в России

Tab. 5. Digital technologies in social services in Russia

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Число зарегистрированных пользователей ЕПГУ, млн человек	95	100	105	110	112
Количество электронных обращений через ЕПГУ, млрд единиц	0,8	0,9	1,0	1,2	1,3
Доля социальных выплат, назначенных через ЕПГУ, %	70	75	85	90–95	95
Пользователи региональных порталов, млн человек	4,5	5,2	6,1	Москва: 7,5 Татарстан: 1,2	Москва: 7,8 Татарстан: 1,3
Количество обслуживаемых лиц Единого Социального Фонда, млн человек	–	–	12	15	16
Среднее время оформления пособий и льгот, дни	10–14	8–12	5–8	1–2	1–2
Доля обращений, обработанных без визита в офис, %	30	45	65	80	85
Уровень удовлетворенности пользователей, %	70	73	77	80	82

Табл. 6. Цифровые социальные услуги в России и зарубежных странах

Tab. 6. Digital social services in Russia and abroad

Аспект	Зарубежные страны	Россия
Централизация услуг	Единые порталы (Эстония – e-Estonia, Великобритания – USAGov, Финляндия – Suomi.fi)	ЕПГУ, региональные интеграции
Социальные выплаты	Автоматизированы, интеграция с налоговыми и медицинскими системами	Заявительный характер (частично автоматизированные выплаты с 2022 г.)
Уровень цифрового охвата	Высокий, до 95–99 % населения (Эстония, Скандинавские страны)	85 % взрослого населения зарегистрированы на Госуслугах
Поддержка населения	Онлайн-сервисы, омниканальные центры поддержки	Онлайн-портал, многофункциональные центры (МФЦ)

²⁵ Tila C. Share of households with internet access in Russia in 2023, by area. Statista. 27 Nov 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1004225/household-internet-usage-by-area-russia> (accessed 30 Nov 2025).

шире, но для эффективного использования сложных e-Services (цифровые порталы медицинских услуг, социальной поддержки) часто требуются средние и продвинутое умения, где имеются сильные региональные различия [43; 44]. Существование территориального разрыва в навыках подтверждается данными Statista, в соответствии с которыми в 2021 г. среди городской молодежи в возрасте 15–24 лет доля владеющих ИКТ-навыками составляла около 95,1 %, тогда как среди сельской молодежи значение показателя было 88,7 %²⁶. Это означает, что даже когда доступ к сети Интернет технически обеспечен, способность эффективно использовать его для учебных целей, получения услуг здравоохранения и государственных услуг остается дифференцированной.

В-третьих, между территориями России имеются выраженные различия по уровню обеспеченности населения устройствами и оборудованием для доступа к сети Интернет [45]. Например, доля домохозяйств в городской местности, не имеющих доступа к сети Интернет, составляет 8,3 %, тогда как в сельской местности этот показатель достигает 14,1 %²⁷. Смартфоны как устройства используют 91,0 % домохозяйств городских территорий и только 84,0 % домохозяйств сельских территорий²⁸. Отсутствие адекватного оборудования, особенно такого, которое имеет особые требования к характеристикам экрана, интерфейсу, ограничивает возможность использования цифровых платформ для учебы и получения персонализированных социальных услуг.

В-четвертых, в России имеет место возрастной и социальный разрывы. Так, среди людей старше 50 лет интернет-пользователи встречаются реже, многие имеют доступ, но не используют Сеть регулярно или не обладают цифровыми навыками, требуемыми, например, для электронного взаимодействия с ЕПГУ или платформами онлайн-обучения²⁹.

В зависимости от региона и уровня его экономического развития (дохода, культурного потребления, профессиональной обеспеченности) различие в требованиях к навыкам цифрового объекта

может усиливать неравенство в доходах и карьерных возможностях. Так, регионы с более низким уровнем развития требуют меньшего уровня цифровых навыков в вакансиях, тогда как в развитых регионах он выше [46].

Указанные разрывы приводят к тому, что цифровые услуги, хотя и улучшают эффективность и качество сервиса, но не оказывают равномерного благоприятного воздействия. Таким образом, достигается более низкий уровень использования телемедицины, онлайн-образования и госуслуг в сельских районах и среди пожилых людей. У населения возникает необходимость добираться до точек офлайн-обслуживания, формируется зависимость от физической инфраструктуры, что увеличивает затраты времени и финансовых ресурсов. Меньшую экономию и выгоду получают те, кто является участником цифровой продвинутой среды, что усиливает существующее социальное неравенство.

Выход из сложившейся ситуации возможен за счет пересмотра реализуемых подходов к государственной политике в области цифрового развития на основе адаптации эффективных зарубежных практик к российскому контексту.

Цифровизация повышает эффективность социальной сферы, но без целенаправленной политики преимущества концентрируются у городских, молодых и более обеспеченных групп. Поэтому государственная политика, имеющая целью обеспечение инклюзивности и сокращение неравенства, должна ориентироваться на следующее:

1. Обеспечение равного доступа к цифровой инфраструктуре. Для расширения инфраструктуры и обеспечения универсального доступа необходимо интегрировать так называемую универсальную услугу связи с приоритетом на широкополосный доступ в сельских поселениях. Это предполагает финансовую поддержку, включая тарифные субсидии, гранты операторам, концессии. Временный и долговременный механизм покрытия может обеспечить развитие общественных точек доступа (Wi-Fi в фельдшерско-акушерских пунктах, домах культуры, школах, библиотеках, МФЦ).

²⁶ Tila C. Share of young population with information and communication technology (ICT) skills in Russia from 2017 to 2021, by urban and rural area. *Statista*. 27 Nov 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1123923/share-of-young-russians-with-ict-skills-by-area> (accessed 30 Nov 2025).

²⁷ Девять из десяти российских семей подключены к интернету. *CNews*. 22.04.2025. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-22_devyat_iz_desyati_rossijskih (дата обращения: 11.09.2025).

²⁸ В России к Интернету подключены 90,4 % домохозяйств – исследование. *D-Russia.ru*. 23.04.2025. URL: <https://d-russia.ru/v-rossii-k-internetu-podkljucheny-90-4-domohozhajstv-issledovanie.html> (дата обращения: 11.09.2025).

²⁹ «Цифра» все сильнее дополняет реальность россиян. *ИСИЭЗ*. 23.03.2021. URL: <https://issek.hse.ru/news/454494974.html> (дата обращения: 10.09.2025).

Такая мера доказала свою эффективность в Эстонии, Швеции, Норвегии, обеспечив массовый доступ, обмен данными между ведомствами и снижение барьеров³⁰.

С целью повышения доступности устройств может быть запущена национальная программа сбора, ремонта и распределения восстановленных устройств, что будет актуально для домохозяйств с низким уровнем доходов, школьников, людей с инвалидностью. В Канаде в рамках подобной программы были введены ваучеры на покупку устройств для уязвимых групп либо кооперацию с банками / ритейлом по льготным рассрочкам. Канадская программа показала длительный эффект в виде переданных отремонтированных персональных компьютеров и значимого расширения доступа для учащихся.

В рамках обеспечения доступности услуг по цене развитые страны практикуют введение специальных тарифов для малоимущих домохозяйств (например, использование льготных пакетов мобильного Интернета или широкополосного доступа). В частности, в Канаде данная модель обеспечила доступность населению социальных онлайн-сервисов при низком трафике, в мобильном варианте, минимизирующем потребление данных, что существенно увеличило проникновение Интернета в уязвимые группы и сократило барьер дорогостоящего доступа³¹.

2. Повышение цифровой грамотности населения и обеспечение безопасности цифровой среды. Для сокращения региональных различий в цифровых навыках населения эффективна реализация масштабных программ цифровой грамотности и обучения. Организация обучающих курсов в МФЦ, школах, библиотеках, волонтерских центрах предполагает возможность участия различных категорий населения в освоении стандартизированной программы базовых, промежуточных и профессиональных цифровых навыков. В данном аспекте эффективность обеспечивают создаваемые партнерства с работодателями, вузами, цифровыми платформами для сертификации

и переподготовки. Опыт развитых стран показывает, что четкое планирование, мониторинг и финансовая поддержка повышают цифровую грамотность, а организация курсов для преподавателей обеспечивает мультипликативный эффект³².

Организация поддержки пользователей важна для всех критически важных государственных услуг. Она может быть разноплановой, представляя собой телефонную и очную поддержку, помощь в МФЦ и социальных службах, привлечение волонтеров. Как показывает британская модель, обучение эффективно даже в отношении тех, кто не может работать с государственным порталом самостоятельно, получение помощи в этом случае помогает индивидам пройти постепенную адаптацию к цифровым сервисам³³.

В период интенсивной цифровизации важный элемент развития социальной сферы связан с обеспечением защиты данных, укреплением доверия и доступности интерфейсов. Страны Европейского союза сделали акцент на внедрении стандартов доступности для всех государственных порталов, а также обязательной локализации интерфейсов и обеспечении простоты доступа для уязвимых групп. Реализация политики по защите персональных данных и информационной кампании по кибербезопасности для граждан способствует росту доверия населения к сервисам и критична для принятия цифровых каналов³⁴.

Для повышения результативности цифровизации социальной сферы необходим четко выстроенный механизм мониторинга и оценки эффективности реализуемых мер, обеспечивающий своевременное выявление отклонений и принятие корректирующих решений. Например, в Австралии с этой целью был разработан национальный индекс цифровой инклюзии в разрезе регионов и групп населения. Мониторинг ситуации по обеспечению широкополосного доступа домохозяйствам, их обеспеченности устройствами доступа, владение гражданами базовыми цифровыми навыками, изменение количества пользователей критичных социальных онлайн-услуг

³⁰ Digital inclusion as a fundamental block in building a digital society. *e-Estonia*. 15 Feb 2023. URL: <https://e-estonia.com/digital-inclusion-as-a-fundamental-block-in-building-a-digital-society>; Krasavina A. Sweden – National Digital Decade strategic roadmap. *European Union*. 8 Aug 2024. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/sweden-national-digital-decade-strategic-roadmap>; AI and Data. *Nordic Innovation*. URL: <https://www.nordicinnovation.org/programs/ai-and-data>; Computers for Schools Plus. *Government of Canada*. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/computers-for-schools-plus/en> (accessed 10 Sep 2025).

³¹ Connecting Families Initiative. *Government of Canada*. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/connecting-families/en> (accessed 10 Sep 2025).

³² Digital Skills and Jobs Coalition. *European Union*. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/about/digital-skills-and-jobs-coalition> (accessed 10 Sep 2025).

³³ Assisted digital support: an introduction. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/assisted-digital-support-introduction> (accessed 10 Sep 2025).

³⁴ eGovernment Benchmark 2019: trust in government is increasingly important for people. *European Commission*, 2019. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egov-benchmark-2019-trust-government-increasingly-important-people> (accessed 10 Sep 2025).

по регионам позволяет отслеживать прогресс и корректировать бюджетную политику³⁵.

Реализация проектов цифровой инклюзии требует усиления межведомственной координации и финансирования. Этого можно добиться с помощью создания межведомственной программы (например, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, Министерства здравоохранения, Министерства науки и высшего образования, Министерства труда и социальной защиты) с выделением бюджетных средств и определением механизмов софинансирования регионов. Подобные проекты в развитых странах (например, в Великобритании) предполагают привлечение некоммерческих организаций и социального предпринимательства³⁶.

Проведение оценки эффективности цифровизации социальной сферы в пилотных регионах (например, в сельской местности, отдаленных территориях, крупных городах) требует выработки четких показателей (рост регистрации, время обработки услуги, удовлетворенность качеством услуги и т. д.). Необходимо разработка методики экономической оценки затрат на цифровизацию и получаемых выгод, включая сокращение транзакционных издержек, экономию времени, рост охвата и др.³⁷ В развитых странах такой подход создает возможности для адаптации модели под национальную специфику и выявления факторов эффективности в процессе дальнейшего масштабирования.

Заключение

Цифровые технологии становятся неотъемлемой частью трансформации систем образования, здравоохранения и социальной поддержки как в зарубежных странах, так и в России.

Ведущие мировые практики демонстрируют, что персонализация обучения с помощью адаптивных платформ, использование Learning Analytics, развитие телемедицины, электронных медицинских карт и цифровых госуслуг позволяют существенно повысить эффективность сервисов, расширить доступ к услугам и улучшить качество жизни населения.

В то же время внедрение цифровых решений сопровождается рядом противоречий. В частности, в России цифровизация часто усиливает социальное

и территориальное неравенство. Несмотря на высокий уровень интернет-покрытия в целом, сохраняются значительные различия между городскими и сельскими регионами по широкополосному доступу к сети Интернет, доступу к устройствам и цифровым навыкам. Кроме того, низкий уровень цифровой грамотности среди пожилого населения (старше 50 лет) и малообеспеченных групп населения препятствует полноценному использованию цифровых сервисов.

Сравнение зарубежного и российского опыта показало, что успех цифровой трансформации зависит от комплекса факторов: качества инфраструктуры, наличия устройств, уровня цифровых компетенций граждан, институциональной поддержки со стороны государства и доверия населения к цифровым сервисам. В развитых странах цифровизация строится на принципах интеграции данных, автоматизации социальных выплат и всеобщего охвата населения, что позволяет не только снизить транзакционные издержки, но и укрепить доверие к государственным институтам.

Для России ключевыми задачами на ближайшую перспективу становятся устранение территориального разрыва в доступе к инфраструктуре и устройствам; развитие программ цифровой грамотности для различных возрастных и социальных групп; создание систем целевой поддержки уязвимых категорий населения (сельские жители, пожилые, малоимущие); формирование межведомственных механизмов координации цифровой трансформации социальной сферы.

Цифровые технологии способны стать мощным инструментом повышения эффективности социальных институтов, однако их внедрение должно сопровождаться адресными мерами по обеспечению инклюзии и равного доступа.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

³⁵ Measuring Australia's Digital Divide. Australian Digital Inclusion Index 2023. Melbourne: ARC Centre of Excellence for Automated Decision-Making and Society; RMIT University; Swinburne University of Technology; Telstra, 2023. <https://doi.org/10.25916/528s-ny91>

³⁶ What happens next? Mapping the route from digital infrastructure to digital inclusion. GOV.UK. 27 Nov 2024. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/from-digital-infrastructure-to-digital-inclusion/what-happens-next-mapping-the-route-from-digital-infrastructure-to-digital-inclusion> (accessed 10 Sep 2025).

³⁷ State of digital government review. A review of technology and data in the public sector: successes, challenges and root causes. Department for Science, Innovation & Technology; Government Digital Service, 2025. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/678a47649752f24aa1573589/state-of-digital-government.pdf> (accessed 10 Sep 2025).

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Karpunina E. K., Kosorukova I. V., Dubovitski A. A., Galieva G. F., Chernenko E. M. State policy of transition to Society 5.0: Identification and assessment of digitalisation risks. *International Journal of Public Law and Policy*, 2021, 7(4): 334–350. <https://doi.org/10.1504/IJPLAP.2021.118895>
2. Москвцева Л. В., Окунькова Е. А., Корольюк Е. В., Пономарев С. В. Цифровые инновации в системе государственного управления. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2024. Т. 14. № 1. С. 34–47. [Moskovtseva L. V., Okunkova E. A., Korolyuk E. V., Ponomarev S. V. Digital innovations in the system of public administration. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 2024, 14(1): 34–47. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-1-34-47>
3. Алехина О. Ф., Иода Ю. В., Пономарев С. В., Шарафутдинов А. Г. Цифровая трансформация региональных хозяйственных систем: что изменила пандемия. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2022. Т. 12. № 5. С. 132–143. [Alyokhina O. F., Ioda Yu. V., Ponomarev S. V., Sharafutdinov A. G. Digital transformation of regional economic systems: What has the pandemic changed. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 2022, 12(5): 132–143. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ocxdly>
4. Корякина Т. В., Башлыков Т. В., Шевцов Н. А., Плеханова Е. О. Перспективы реализации модели ответственного производства и потребления в период нестабильности. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 109–118. [Koryakina T. V., Bashlykov T. V., Shevtsov N. A., Plekhanova E. O. Prospects for implementing a responsible production and consumption in a period of instability. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(1): 109–118. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-1-109-118>
5. Xin Y., Weina H., Yan D. Digital literacy impacts quality of life among older adults through hierarchical mediating mechanisms. *Scientific Reports*, 2025, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-04472-9>
6. Romanenko V. V. Use of information and communication technologies for obtaining public social services in Russia. *Lecture notes in computer science*, eds. El Yacoubi S., Bagnoli F., Pacini G. Cham: Springer, 2019, 109–120. https://doi.org/10.1007/978-3-030-34770-3_9
7. Trukhachev V. I. Digitalization and sustainable development in the federal districts of Russia. *The challenge of sustainability in agricultural systems*, ed. Bogoviz A. V. Cham: Springer, 2021, 267–279. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73097-0_31
8. Batko K., Ślęzak A. The use of Big Data Analytics in healthcare. *Journal of Big Data*, 2022, 9(3). <https://doi.org/10.1186/s40537-021-00553-4>
9. Galetsi P., Katsaliaki K., Kumar S. Values, challenges and future directions of big data analytics in healthcare: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 2019, 241. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112533>
10. Batko K. Digital social innovation based on Big Data Analytics for health and well-being of society. *Journal of Big Data*, 2023, 10(171). <https://doi.org/10.1186/s40537-023-00846-w>
11. Hossain M., Anglin M., Safi A., Ahmed T., Khan S. Adapting to the digital age: An evaluation of online learning strategies in public health and social care education. *Education Research International*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/5079882>
12. Karpunina E. K., Magomaeva L. R., Kochyan G. A., Ponomarev S. V., Borshchevskaya E. P. Digital inequality and forms of its appearance: A comparative analysis in the OECD and BRICS countries. *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference. Innovation Management and Information Technology Impact on Global Economy in the Era of Pandemic*, Cordoba, 30–31 May 2021. Cordoba: IBIMA Publishing, 2021, 1028–1039. <https://elibrary.ru/kejumr>

13. Bychkova N. P., Tavbulatova Z. K., Ruzhanskaya N. V., Tamov R. M., Karpunina E. K. Digital readiness of Russian regions. *Proceedings of the 36th IBIMA Conference*, Granada, 4–5 Nov 2020. IBIMA, 2020, 2442–2460. <https://elibrary.ru/oxfwph>
14. Reddy R. C., Bhattacharjee B., Mishra D., Mandal A. A systematic literature review towards a conceptual framework for enablers and barriers of an enterprise data science strategy. *Information Systems and e-Business Management*, 2022, 20: 223–255. <https://doi.org/10.1007/s10257-022-00550-x>
15. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 2021, 71: 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
16. Wright J. Technology in social care: Review of the UK policy landscape. *The University of Sheffield; Economic and Social Research Council*, 2022. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25146.41922>
17. Guzik K. "Vse (Everyone) Online?": An exploration of the Russian Federation's digital government portal during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sociology*, 2023, 8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1223957>
18. Vasiliev V. P., Dekhanova N. G., Kholodenko Yu. A. Social factors in the digital government formation in Russia. *Postmodern Openings*, 2020, 11(2): 317–326. <https://doi.org/10.18662/po/11.2Sup1/195>
19. Лагутин М. Д., Чигрина В. П., Самофалов Д. А., Тюфилин Д. С., Кильник А. И., Кобякова О. С., Деев И. А. Анализ применения телемедицинских технологий в Российской Федерации в 2019–2022 гг. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2023. Т. 31. № 2. С. 264–269. [Lagutin M. D., Chigrina V. P., Samofalov D. A., Tyufilin D. S., Kilnik A. I., Kobyakova O. S., Deev I. A. The analysis of application of telemedicine technologies in the Russian Federation in 2019–2022. *The Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*, 2023, 31(2): 264–269. (In Russ.)] <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2023-31-2-264-269>
20. Polukhin N. V., Nikolic Turnic T. R., Ekkert N. V., Reshetnikov V. A., Royuk V. V., Shastina V. R., Vodolagin M. V. The analysis of the context of digital access to healthcare in Russia. *Sustainability*, 2023, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032271>
21. Полякова В. Д., Щетинина Н. А. Телемедицина в России: исследование осведомленности и готовности врачей к цифровым изменениям. *Молодежный инновационный вестник*. 2025. Т. 14. № S1. С. 647–650. [Poliakova V. D., Shchetinina N. A. Telemedicine in Russia: A study of physicians' awareness and readiness for digital changes. *Molodezhnyi innovatsionnyi vestnik*, 2025, 14(S1): 647–650. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vfqpit>
22. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
23. Бабин Ю. М. Исследование роли искусственного интеллекта в персонализации образовательных траекторий студентов технических вузов на основе анализа больших данных. *Управление образованием: теория и практика*. 2025. Т. 15. № 4-1. С. 36–49. [Babin Yu. M. The study of the role of artificial intelligence in the personalization of educational trajectories of students of technical universities based on the analysis of Big Data. *Education Management Review*, 2025, 15(4-1): 36–49. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/smqgtgu>
24. Есин Р. В., Кустицкая Т. А., Носков М. В. Прогнозирование успешности обучения по дисциплине на основе универсальных показателей цифрового следа. *Информатика и образование*. 2023. Т. 38. № 3. С. 31–41. [Esin R. V., Kustitskaya T. A., Noskov M. V. Predicting academic performance in a course by universal features of LMS Moodle digital footprint. *Informatika i obrazovanie*, 2023, 38(3): 31–41. (In Russ.)] <https://doi.org/10.32517/0234-0453-2023-38-3-31-41>
25. Crompton H., Burke D. Artificial intelligence in higher education: The state of the field. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 2023, 20(22). <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00392-8>
26. Зубков А. Д. Индивидуализация иноязычной подготовки студентов вуза на основе цифровых образовательных технологий. *Научно-педагогическое обозрение*. 2024. № 4. С. 41–49. [Zubkov A. D. Individualization of foreign language training of university students using digital educational technologies. *Pedagogical Review*, 2024, (4): 41–49. (In Russ.)] <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2024-4-41-49>
27. Карпунина Е. К. Цифровая экономика и ее спилловер-эффекты. *Россия: тенденции и перспективы развития: XX Национ. науч. конф. с Междунар. уч.* (Москва, 14–15 декабря 2020 г.) М.: ИНИОН РАН, 2021. С. 556–561. [Karpunina E. K. Digital economy and its spillover effects. *Russia: Trends and prospects of development: Proc. XX National Sci.-Prac. Conf. with Intern. Participation*, Moscow, 14–15 Dec 2020. Moscow: INION RAS, 2021, 556–561. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/enllkg>

28. Fuller A. E. C., Guirguis L. M., Sadowski C. A., Makowsky M. J. Electronic medication administration records in long-term care facilities: A scoping review. *Journal of the American Geriatrics Society*, 2018, 66(7): 1428–1436. <https://doi.org/10.1111/jgs.15384>
29. Karpunina E. K., Yakovleva E. A., Shurupova O. S., Oganessian T. L., Gorbunova O. N. Enhancing BRICS scientific and educational potential as a prerequisite for knowledge-based development and digital leadership. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 2024, 14(3): 290–313. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2024.141632>
30. Li H., Li Q., Xu Z., Ye X. Digital technologies. *Journal of Digital Economy*, 2024, 3: 240–248. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.02.001>
31. Fraymovich D. Yu., Konovalova M. E., Roshchektaeva U. Yu., Karpunina E. K., Avagyan G. L. Designing mechanisms for ensuring the economic security of regions: Countering the challenges of instability. *Towards an increased security: Green innovations, intellectual property protection and information security*, eds. Popkova E. G., Polukhin A. A., Ragulina J. V. Cham: Springer, 2022, 569–581. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1_63
32. Karpunina E. K., Beilina A. F., Butova L. M., Trufanova S. A., Astakhin A. S. Towards sustainable development through bridging digital penetration gaps. *Scientific and technical revolution: Yesterday, today and tomorrow*, eds. Popkova E. G., Sergi B. Cham: Springer, 2020, 476–485. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47945-9_53
33. St-Hilaire F., Burns N., Belfer R., Shayan M., Smofsky A., Vu D. D., Frau A., Potochny J., Faraji F., Pavero V., Ko N., Ching A. O., Elkins S., Stepanyan A., Matajova A., Charlin L., Bengio Y., Serban I. V., Kochmar E. A comparative study of learning outcomes for online learning platforms. *Artificial Intelligence in Education: Proc. 22nd Intern. Conf., Online, Utrecht, 14–18 Jun 2021*. Cham: Springer, 2021, pt. II, 331–337. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78270-2_59
34. Lu L.-W., Lin H.-C. K., Liu H.-W. Effects of the Taiwan Adaptive Learning Platform (TALP) on learning effectiveness and emotion of elementary students with different cognitive styles. *Journal of Multimedia Art Design and Education*, 2024, 4(1): 36–50. [https://doi.org/10.30229/MADE.202401_4\(1\).0003](https://doi.org/10.30229/MADE.202401_4(1).0003)
35. Liu T. C. A case study of the adaptive learning platform in a Taiwanese elementary school: Precision education from teachers' perspectives. *Education and Information Technologies*, 2022, 27(5): 6295–6316. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10851-2>
36. Nicolaidou D., Nicolaidou I. Learning analytics: A case study of adaptive video activities. *European Conference on e-Learning*, 2022, 21(1): 484–488. <https://doi.org/10.34190/ecel.21.1.945>
37. Muslim A., Chatti M. A., Guesmi M. Open learning analytics: A systematic literature review and future perspectives. *Artificial intelligence supported educational technologies*, eds. Pinkwart N., Liu S. Cham: Springer, 2020, 3–29. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41099-5_1
38. Maksaev A. E., Surakatov N. S., Sobolevskaya T. G., Lebedeva S. L., Karpunina E. K. Online education in developing countries: A comparative analysis of the development of the sector in Russia, China and Brazil. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference*, Granada, 4–5 Nov 2020. IBIMA, 2020, 2266–2276. <https://elibrary.ru/tonpaz>
39. Кустицкая Т. А., Носков М. В. Учебная аналитика в России и мире: уровень развития, основные тренды и перспективы. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования*. 2023. Т. 20. № 2. С. 150–158. [Kustitskaya T. A., Noskov M. V. Learning analytics in Russia and abroad: Level of development, trends and prospects. *RUDN Journal of Informatization in Education*, 2023, 20(2): 150–158. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22363/2312-8631-2023-20-2-150-158>
40. Podorova-Anikina O. N., Karpunina E. K., Gukasyan Z. O., Nazarchuk N. P., Perekatieva T. A. E-commerce market: Intensification of development during the pandemic. *Imitation market modeling in digital economy: Game theoretic approaches*, ed. Popkova E. G. Cham: Springer, 2022, 363–373. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_40
41. Карпунина Е. К., Губернаторова Н. Н., Соболевская Т. Г. Эффекты пандемии COVID-19: новые паттерны потребительского поведения. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. 2022. № 1. С. 63–76. [Karpunina E. K., Gubernatorova N. N., Sobolevskaya T. G. Effects of the COVID-19 pandemic: New patterns of consumer behavior. *Newsletter of North-Caucasus Federal University*, 2022, (1): 63–76. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iyhzbo>
42. Региональные хозяйственные системы и риски современности, ред. Б. О. Хашир. М.: Русайнс, 2023. 256 с. [*Regional economic systems and current risks*, ed. Khashir B. O. Moscow: Ruscience, 2023, 256. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hwayyv>

43. Карелин И. Н., Капелюк С. Д. Цифровые навыки российских граждан: региональные различия. *Эффективность сферы товарного обращения и труда*: конф. (Гомель, 20 октября 2022 г.) Гомель: БТЭУ ПК, 2022. С. 45–47. [Karelin I. N., Kapelyuk S. D. Digital skills of Russian citizens: Regional differences. *Efficiency in commodity circulation and labor*: Proc. Conf., Gomel, 20 Oct 2022. Gomel: BTEU CC, 2022, 45–47. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nomyuw>
44. Баскакова М. Е., Соболева И. В. Новые грани функциональной неграмотности в условиях цифровой экономики. *Вопросы образования*. 2019. № 1. С. 244–263. [Baskakova M. E., Soboleva I. V. New dimensions of functional illiteracy in the digital economy. *Educational Studies Moscow*, 2019, (1): 244–263. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2019-1-244-263>
45. Karpunina E. K., Zabelina O. V., Lupacheva S. V., Mirzabalaeva F. I., Alieva P. R. Assessment of interregional divides in digital development as a basis for the policy of overcoming Russia's digital lag. *International Journal of Technology Policy & Management*, 2023, 23(2): 148–169. <https://doi.org/10.1504/ijtpm.2023.131373>
46. Капелюк С. Д., Карелин И. Н. Спрос на цифровые навыки в России: региональные различия. *Пространственная экономика*. 2023. Т. 19. № 1. С. 70–92. [Kapelyuk S. D., Karelin I. N. Demand on digital skills in Russia: Regional differences. *Spatial Economics*, 2023, 19(1): 70–92. (In Russ.)] <https://doi.org/10.14530/se.2023.1.070-092>

оригинальная статья

eLibrary EDN: AEVQOP

Проект повышения инвестиционной привлекательности сельской территории (на примере Крапивинского муниципального округа Кемеровской области)

Грязнова Наталья Леонидовна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 8233-1696

<http://orcid.org/0000-0001-9637-5816>

n-l.gryaznova@yandex.ru

Драпкина Галина Станиславовна

Сочинский государственный университет, Россия, Сочи

eLibrary Author SPIN: 9320-1697

<http://orcid.org/0009-0001-5719-0138>

Козлова Елена Михайловна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

Подзорова Галина Анатольевна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 7195-8099

<http://orcid.org/0000-0001-8836-1043>

Аннотация: Актуальность исследования обусловлена необходимостью решения проблем социально-экономического развития сельских территорий, находящихся в состоянии депопуляции и экономической стагнации, через активизацию инвестиционных процессов. Цель – разработать проект (дорожную карту) по повышению инвестиционной привлекательности сельской территории на примере Крапивинского муниципального округа Кемеровской области – Кузбасса. Задачи: 1) проанализировать теоретико-методологические основы оценки инвестиционной привлекательности сельских территорий; 2) провести комплексную диагностику социально-экономического положения и инвестиционного потенциала Крапивинского округа; 3) выявить ключевые проблемы, сдерживающие развитие территории; 4) сформировать проект повышения инвестиционной привлекательности в виде структурированной дорожной карты с оценкой социально-экономического эффекта. Применены анализ и синтез, сравнение, наблюдение, а также методы экономико-статистического анализа, графический метод, SWOT- и PEST-анализ, метод конкурентных преимуществ М. Портера, анкетирование жителей округа (n = 180). Выявлены наиболее актуальные проблемы территории: критическая депопуляция, низкая диверсификация экономики, неразвитость инфраструктуры и слабая активность малого предпринимательства. Несмотря на наличие значительного природно-ресурсного потенциала, инвестиционная активность территории Крапивинского муниципального округа остается недостаточной. В результате разработан проект, структурированный в виде инвестиционной дорожной карты, включающей четыре целевых кластера: 1) агропромышленный и логистический; 2) экотуристический и рекреационный; 3) жилая среда и инфраструктура; 4) энергетический и инфраструктурный. Для каждого кластера предложены конкретные инвестиционные проекты с оценкой требуемых вложений и ожидаемого эффекта. Сформулирован комплекс мероприятий по улучшению инвестиционного климата, охватывающий нормативно-правовое, инфраструктурное, информационное и организационное направления. Проведена прогнозная оценка социально-экономического эффекта от реализации дорожной карты, включая стабилизацию численности населения, рост объемов производства продукции с высокой добавленной стоимостью, увеличение инвестиций и улучшение качества жизни. Разработанный методический подход и конкретные рекомендации могут применяться органами местного самоуправления Крапивинского округа и других сельских территорий со схожими проблемами.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, сельские территории, дорожная карта, инвестиционный проект, социально-экономическое развитие, кластерный подход, Кемеровская область, Крапивинский муниципальный округ

Цитирование: Грязнова Н. Л., Подзорова Г. А., Драпкина Г. С., Козлова Е. М. Проект повышения инвестиционной привлекательности сельской территории (на примере Крапивинского муниципального округа Кемеровской области). *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 252–261. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-252-261>

Поступила в редакцию 24.01.2026. Принята после рецензирования 06.04.2026. Принята в печать 13.04.2026.

original article

Boosting Rural Investment Attractiveness: Methodology and Socio-Economic Effects in Krapivinskiy District

Natalia L. Gryaznova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 8233-1696

<http://orcid.org/0000-0001-9637-5816>

n-l.gryaznova@yandex.ru

Galina A. Podzorova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 7195-8099

<http://orcid.org/0000-0001-8836-1043>

Galina S. Drapkina

Sochi State University, Russia, Sochi

eLibrary Author SPIN: 9320-1697

<http://orcid.org/0009-0001-5719-0138>

Elena M. Kozlova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

Abstract: Russia's rural territories are currently facing depopulation and economic stagnation, which can be mitigated through targeted investment projects. This article presents a roadmap for enhancing the investment attractiveness of the Krapivinskiy Municipal District in the Kemerovo Region. The authors review the theoretical and methodological foundations of assessing investment attractiveness in rural areas. Based on an analysis of the socio-economic conditions and investment potential of the Krapivinskiy District, they identify key barriers to its development. The proposed project is structured as a comprehensive roadmap that includes an assessment of its socio-economic impact. The research employs economic and statistical analysis, SWOT and PEST analyses, Michael Porter's competitive advantage framework, and a survey of district residents ($n = 180$). The most pressing challenges include severe depopulation, low economic diversification, underdeveloped infrastructure, and weak small business activity. Despite substantial natural resource potential, local investment remains insufficient. The resulting roadmap comprises four target clusters: 1) agro-industrial and logistics, 2) eco-tourism and recreation, 3) residential environment and utilities, and 4) energy and infrastructure. For each cluster, specific investment projects were developed, estimating the required capital, expected socio-economic outcomes, and measures to improve the regulatory, infrastructural, informational, and organizational investment climate. Implementation of the roadmap aims at stabilizing the population, boosting production of high-value-added goods, increasing investment volume, and enhancing the overall quality of life. This methodological approach and its specific recommendations can be adopted by local authorities in the Krapivinskiy District and other rural territories facing similar challenges.

Keywords: investment attractiveness, rural areas, road map, investment project, socio-economic development, cluster approach, Kemerovo Region, Krapivinskiy Municipal District

Citation: Gryaznova N. L., Podzorova G. A., Drapkina G. S., Kozlova E. M. Boosting Rural Investment Attractiveness: Methodology and Socio-Economic Effects in Krapivinskiy District. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 252–261. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-252-261>

Received 24 Jan 2026. Accepted after review 6 Apr 2026. Accepted for publication 13 Apr 2026.

Введение

В Российской Федерации государственная политика направлена на развитие многих сфер народного хозяйства и решение социальных вопросов. Одним из важнейших стратегических направлений государственной политики является создание необходимых условий для социально-экономического развития сельских территорий [1]. Для повышения инвестиционной привлекательности отдельных муниципальных образований необходимо

организовать тесное взаимодействие органов местного самоуправления, региональной власти, делового сообщества и институтов развития. Инвестиционная дорожная карта как инструмент такого взаимодействия требует детального изучения – от этапов ее разработки и механизмов реализации до оценки конечного социально-экономического эффекта. Инвестиционный потенциал территории определяется множеством факторов, в том числе

природно-ресурсным потенциалом, наличием сырьевой базы, качественным составом трудовых ресурсов, а также уровнем развития инфраструктуры, институциональной средой, научно-техническими возможностями и социально-экономической стабильностью.

Социально-экономическое развитие сельских территорий – это процесс, в ходе которого происходит качественное преобразование всех сторон жизни на селе, направленное на достижение стратегической цели – создание комфортной, современной и устойчивой среды обитания. На данный процесс оказывает влияние огромное количество различных факторов, в первую очередь определяющихся большой площадью территории России и ее многонациональным составом населения. Каждая сельская территория имеет свой экологический, экономический, демографический, природный и культурный потенциал, который должен обеспечивать устойчивое развитие данной территории и достойный уровень и качество жизни сельского населения [2]. Однако не всегда даже при наличии высокого уровня того или иного потенциала территория может добиться соответствующего уровня социально-экономического развития – все это определено тем, что развитие невозможно без поддержки со стороны государства.

Теоретические основы оценки социально-экономического развития и инвестиционной привлекательности сельских территорий освещали такие ученые, как Н. П. Драгун, Т. А. Дугина, А. А. Елизарова, А. А. Калинин, Г. Л. Купряшин, Н. А. Ларина, О. В. Лосева, А. П. Любимов, Т. В. Погодина и др. Достаточно подробно рассмотрены сущность и показатели развития сельских территорий [3; 4], факторы и методы оценки инвестиционной привлекательности [5–7], взаимосвязь инвестиционных процессов и социально-экономического роста [8].

Цель статьи – разработать проект (дорожную карту) по повышению инвестиционной привлекательности сельской территории на примере Крапивинского муниципального округа Кемеровской области – Кузбасса. Задачи:

- 1) проанализировать теоретико-методологические основы оценки инвестиционной привлекательности сельских территорий;
- 2) провести комплексную диагностику социально-экономического положения и инвестиционного потенциала Крапивинского округа;
- 3) выявить ключевые проблемы, сдерживающие развитие территории;

- 4) сформировать проект повышения инвестиционной привлекательности в виде структурированной дорожной карты с оценкой социально-экономического эффекта.

Объект исследования – инвестиционная привлекательность Крапивинского муниципального округа; предмет – процесс разработки проекта по повышению инвестиционной привлекательности данной территории.

Методы и материалы

Применены анализ и синтез, сравнение, наблюдение, а также методы экономико-статистического анализа (анализ динамики и структуры), графический метод для сбора и обработки эмпирических данных. Комплексная оценка территории проведена с использованием таких инструментов стратегического менеджмента, как SWOT-анализ (для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) и PEST-анализ (для оценки политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды). Инвестиционный потенциал и конкурентные преимущества округа проанализированы по методике М. Портера. Для оценки удовлетворенности населения социально-экономическим развитием территории проведено анкетирование 180 жителей округа.

Информационная база исследования – учебно-методическая и научная литература по проблематике; нормативные правовые акты РФ и Кемеровской области – Кузбасса; официальные статистические данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Кемеровской области – Кузбассу (Кемеровостата) за 2017–2024 гг.; данные официального сайта Крапивинского муниципального округа; сведения Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности на сайте Федеральной налоговой службы¹.

Результаты

В Стратегии устойчивого развития сельских территорий РФ на период до 2030 г. определено, что *устойчивое развитие сельских территорий* – это «стабильное социально-экономическое развитие (прим. авторов – сельских территорий), увеличение объема производства сельскохозяйственной продукции, повышение эффективности сельского хозяйства, рациональное использование земель, достижение полной занятости сельского населения и повышение

¹ Кемеровостат. URL: <https://42.rosstat.gov.ru/>; Крапивинский муниципальный округ. URL: <https://www.krapivino.ru/>; Федеральная налоговая служба. URL: www.nalog.ru (дата обращения: 16.12.2025).

уровня его жизни»². В связи с этим сущность социально-экономического развития опирается на две составляющие: экономическую (средство), которая создает материальную основу для развития, инфраструктуры, роста доходов, производства, занятости и т.д., и социальную (цель), которая является главной целью развития.

В настоящее время по уровню благополучия сельские поселения существенно уступают городам, что становится объективной причиной миграции сельских жителей, особенно молодежи [9]. В городе, преимущественно крупном, намного легче найти высокооплачиваемую работу. Кроме того, городская местность обладает более развитой инфраструктурой, чем сельская, имеет достаточное количество учебных заведений, детских садов, спортивных объектов, объектов здравоохранения. При этом стоит отметить, что на сегодняшний день в России, в отличие от СССР, решен вопрос доступности объектов торговых сетей в сельской местности. Крупные торговые ритейлеры, заполнив города, входят в населенные пункты, что создает более комфортные условия для проживания на данных территориях местного населения. Начатая же несколько десятилетий назад политика по возрождению и реформации объектов социальной сферы реализуется и по сей день. Так, преимущественно в сельских территориях строятся небольшие фельдшерско-акушерские пункты, ведется строительство новых детских садов и школ и ремонтируются старые. Однако это характерно для довольно густонаселенных поселков, т.к. часть мелких деревень и сел практически вымерла.

Таким образом, *инфраструктура в сельской местности* – это комплекс объектов и систем, которые создают условия для нормальной жизни, работы и ведения хозяйства на селе [10].

Несмотря на то что инвестиционная привлекательность выступает одним из показателей, характеризующих уровень экономической активности территории, она оказывает прямое влияние на ее социально-экономическое развитие. *Инвестиционная привлекательность* – это совокупность различных объективных и субъективных признаков, свойств, средств, возможностей экономической системы, обуславливающих потенциальный платежеспособный спрос на инвестиции [11]. Под *инвестиционной привлекательностью сельских территорий* следует понимать совокупность объективных экономических, социальных, природных и институциональных условий, определяющих потенциал

сельской территории для привлечения внешних и внутренних инвестиций с целью ее устойчивого развития.

Наличие инвестиционного потенциала выступает первостепенным фактором возможности инвестирования. *Инвестиционный потенциал* – это не просто наличие ресурсов (ископаемых, плодородных земель, водных ресурсов и т.д.), а прежде всего возможность рационального их использования в предпринимательских целях, возможность получения выгоды с минимальным уровнем риска [12]. Под *инвестиционной активностью сельских территорий* следует понимать интенсивность осуществления инвестиционных операций на данной территории. С одной стороны, инвестиционный потенциал порождает инвестиционную активность, с другой – следует учитывать ряд факторов, которые могут отрицательно сказаться на ней, таких как неэффективное продвижение территории, административные барьеры, неразвитость финансовых институтов. Следует уточнить, что инвестиционный потенциал и инвестиционная привлекательность являются довольно различными понятиями. Так, инвестиционная привлекательность формируется не только для регионов, имеющих высокий уровень инвестиционного потенциала, но и для регионов, которые создают сопутствующие условия для осуществления инвестиционных вливаний.

Применительно к сельским территориям, муниципальным образованиям под термином *инвестиционная политика* понимается система целей, мер и механизмов, реализуемых органами местного самоуправления для создания благоприятных условий, стимулирования и привлечения инвестиций в экономику и социальную сферу территории [13]. Цель инвестиционной политики муниципального образования – повышение инвестиционной привлекательности территории для достижения устойчивого социально-экономического развития, в том числе для улучшения качества жизни населения. Субъектами инвестиционной политики выступают органы местного самоуправления (администрация муниципального района или сельского поселения), которые являются главными инициаторами и проводниками этой политики [14]. Под методами оценки инвестиционной привлекательности сельских территорий следует понимать способы и инструменты анализа, используемые для системного изучения и измерения совокупности условий, определяющих целесообразность и эффективность вложения капитала

² Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 г. Распоряжение Правительства РФ от 02.02.2015 № 151-р (ред. от 13.01.2017). СПС КонсультантПлюс.

в их развитие. Сами методы оценки инвестиционной привлекательности сельских территорий широко изучены и представлены в трудах [15–20]. Выбор того или иного метода оценки инвестиционной привлекательности сельских территорий зависит от нескольких факторов, таких как цель исследования, доступность информации, ресурсные возможности проводящей оценку организации. На практике наиболее эффективным является комплексный подход, сочетающий несколько взаимодополняющих методов.

Инвестиционная политика является управляющим звеном, которое превращает статичный потенциал в динамичный процесс развития через повышение привлекательности и стимулирование активности, что в конечном итоге оказывает положительное влияние на уровень социально-экономического развития территории [21]. Инвестиционная привлекательность, формируемая на основе инвестиционного потенциала и рисков, выступает катализатором притока инвестиций в сельскую местность. Управляющим звеном в этой системе является инвестиционная политика местных органов власти, которая целенаправленно преобразует статичный потенциал в динамичную инвестиционную активность через создание благоприятных условий, поддержку инвесторов и развитие инфраструктуры. Инвестиции и инвестиционные проекты оказывают прямое, положительное влияние на уровень социально-экономического развития сельских территорий.

Социально-экономическая диагностика и инвестиционный потенциал Крапивинского округа

Крапивинский муниципальный округ, расположенный в центральной части Кузбасса, обладает значительным природно-ресурсным потенциалом: плодородные черноземы, запасы угля, цеолитов, мрамора, базальтов, минеральных вод, обширные лесные ресурсы, а также благоприятная (в сравнении с другими территориями Кемеровской области) экологическая обстановка. Площадь территории составляет 6,9 тыс. км² (7,2 % площади региона)³.

В развитии территории установлены глубокие диспропорции. Численность постоянного населения в Крапивинском муниципальном округе снижается с каждым годом, начиная с 2017 г. Так, общее сокращение населения за исследуемый период составило 4273 человек, или 16,44 %, что является значительным. Среди основных причин отмечаются:

1. Отток населения в более крупные населенные пункты, в частности в такие города, как Кемерово и Новокузнецк, а также в другие регионы.

2. Сокращение уровня рождаемости и высокий уровень смертности. За анализируемый период уровень смертности населения территории возрос на 3,7 человека в расчете на 1000 человек населения, или на 126,06 %. При этом наиболее высокие показатели смертности наблюдались в 2021 и 2024 гг. Уровень рождаемости же в 2017–2024 гг. сократился на 3,2 человека в расчете на 1000 человек населения, или на 31,68 %. Основными причинами смертности на территории округа, так же как и на всей территории Кузбасса, выступают сердечно-сосудистые заболевания, включая болезни, вызванные осложнениями после COVID-19. За анализируемый период уровень естественной убыли населения Крапивинского муниципального округа возрос с 4,1 до 11 человек в расчете на 1000 человек населения⁴. Это доказывает, что в 2024 г. на каждую тысячу жителей округа приходилось 11 случаев естественной убыли / превышения числа смертей над числом рождений. Изменение данного показателя за счет роста смертности и сокращения рождаемости в целом в 2024 г., по сравнению с 2017 г., составило –6,9 человек.

Значительное улучшение ситуации на рынке труда – снижение численности официальных безработных с 895 до 205 человек и уровня безработицы с 5,4 % до 1,8% – носит иллюзорный характер. Данные тенденции объясняются не созданием новых рабочих мест, а масштабным сокращением экономически активного населения, которое либо уехало из округа, либо выпало из состава рабочей силы. В Крапивинском муниципальном округе наблюдается существенный рост объема сельскохозяйственного производства в стоимостном выражении за 2017–2024 гг.: объем производства сельскохозяйственной продукции в данном округе увеличился более чем в 6 раз, или на 522,39 %, достигнув 4491 млн руб. Однако этот рост был нелинейным, т. е. не имел постоянный тренд. Так, после резкого скачка в 2021–2022 гг. последовало значительное падение в 2023 г. В 2024 г. показатель частично восстановился, но не достиг пикового значения 2022 г., когда в округе было произведено сельскохозяйственной продукции на 4981 млн руб. Основной объем ее производства приходится на сельхозпредприятия и личные подсобные хозяйства. К концу 2024 г. общее количество действующих на территории округа

³ Краткая характеристика Крапивинского муниципального округа. *Крапивинский муниципальный округ*. URL: <https://www.krapivino.ru/node/10> (дата обращения: 16.12.2025).

⁴ Кемеровостат...

сельскохозяйственных предприятий различных форм собственности составляло 31 единицу.

В отраслевом разрезе Крапивинский муниципальный округ отдает предпочтение растениеводству, продемонстрировав рост объема производства за 2017–2024 гг. на 471,06 %. Животноводство, объем производства которого хоть и увеличился на 371,49 %, развивалось значительно медленнее. В 2024 г. на растениеводство приходилось около 68 % от общего объема производства, а на животноводство – 32 % соответственно. Несмотря на то что площади под зерновые и зернобобовые культуры сократились на 11,9 %, их валовый сбор вырос на 143,38 % благодаря росту урожайности на 160,57 % (с 17,5 ц/га до 28,1 ц/га). При этом наиболее высокий уровень урожайности зерновых культур в муниципальном округе наблюдался в 2022 г., составив 33,6 ц/га.

В ходе анализа показателей сельского хозяйства Крапивинского муниципального округа, представленных в таблице 1⁵, установлено, что рост

производства животноводческой и растениеводческой продукции обеспечивается не за счет расширения площадей, а благодаря повышению эффективности производства. Указанное подтверждается ростом урожайности зерновых культур и надоев молока.

Сфера предпринимательства демонстрирует негативную динамику в целом. В муниципальном округе наблюдается сокращение общего числа учтенных хозяйствующих субъектов (с 353 до 312 единиц, или на 11,61 %) и особенно числа малых предприятий (с 57 до 22, т. е. более чем в 1,5 раза). Число субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) также сократилось с 72 до 56 единиц. При этом в 2017–2024 гг. наблюдается рост среднесписочной численности работников на малых предприятиях – с 451 до 1400 человек, или на 310,42 %.

Результаты анкетирования населения подтвердили низкую удовлетворенность жителей демографической ситуацией (2,1 балла из 5), состоянием рынка труда (2,4), развитием субъектов МСП (2,0)

Табл. 1. Обобщенные показатели сельского хозяйства Крапивинского муниципального округа

Tab. 1. Generalized indicators of agriculture in the Krapivinskiy Municipal District

Показатель	2017	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение, 2024/2017, + / -	Относительное отклонение, 2024/2017, %
Продукция растениеводства, млн руб.	653	1359	2500	3802	2182	3076	+2423	471,06
Продукция животноводства, млн руб.	380,9	951	1030	1179	1163	1415	+1034,1	371,49
Поголовье крупного рогатого скота в хозяйствах всех категорий, голов	12794	10683	10176	10759	10504	10500	-2294	82,07
в том числе коров	5933	4437	4279	4359	4071	4070	-1863	68,60
Производство скота и птицы на убой (в живом весе), тыс. т	2,6	2,4	2,7	2,7	2,7	2,7	+0,1	103,85
Производство молока, тыс. т	19,8	18,5	18,2	16,9	16,6	16,3	-3,5	82,32
Надой молока на 1 корову в сельхозпредприятиях, кг	3118	5568	4809	4960	4964	5000	+1882	160,36
Посевные площади зерновых и зернобобовых культур, га	42029	31342	31464	37117	36905	37028	-5001	88,10
Производство зерновых и зернобобовых культур (в весе после доработки), тыс. т	73,3	68,7	85,2	126,4	73,9	105,1	+31,8	143,38
Урожайность зерновых культур, ц/га	17,5	21,9	27,3	33,6	19,8	28,1	+10,6	160,57
Посевные площади технических (масличных) культур, га	3009	10441	10161	11113	12495	12669	+9660	421,04
Производство масличных культур, тыс. т	1,9	12,4	15,2	19,8	24,4	27,6	+25,7	1452,63

⁵ Сост. по: Там же.

и социальной инфраструктуры (2,7). Благодаря SWOT- и PEST-анализу, а также анализу по методу М. Портера [22] установлены сильные (возможности) и слабые (угрозы) стороны социально-экономического и инвестиционного потенциала Крапивинского муниципального округа. К первым отнесены природно-ресурсный потенциал, рост эффективности агропромышленного комплекса, благоприятная экология, участие в федеральных программах, возможности для развития экотуризма и глубокой переработки. Ко вторым – критическая депопуляция, неразвитость инфраструктуры, низкая диверсификация экономики, слабая поддержка субъектов МСП, кадровый дефицит и высокая стоимость кредитов.

В 2017–2024 гг. в Крапивинском муниципальном округе наблюдалась положительная динамика инвестиций в основной капитал. За исследуемый период был зафиксирован рост общего объема инвестиций на 522,44 %, или 1291,4 млн руб., – с 305,7 млн руб. в 2017 г. до 1597,1 млн руб. в 2024 г. При этом динамика инвестиций не всегда имела положительную тенденцию. Так, снижение данного показателя наблюдалось в 2019 и 2022 гг. Отдельно стоит отметить структуру инвестиций, а именно роль бюджетных средств. Если в 2017 г. доля государственного финансирования была 37,1 %, то к 2019 г. она снизилась до минимума, составив 11,5 %. К 2024 г. ситуация кардинально изменилась: объем бюджетных средств вырос в 8,6 раз по сравнению с 2017 г., а их доля в общем объеме инвестиций достигла рекордных 61,4 %. Общий ввод жилых домов вырос на 99,92 %, или на 4998 м², достигнув в 2024 г. 10000 м². Индивидуальное же жилищное строительство за 2017–2024 гг. показало более значительный рост (на 111,87 %). Причем в 2023 и 2024 гг. на эту форму обеспечения граждан жилищем приходилось практически 100 % всего вводимого жилья. В связи с этим парадоксальным выглядит резкое противоречие между ростом вводимой площади и сокращением количества вводимых квартир на 46,77 % (с 62 до 33 единиц). Общее количество инвестиционных проектов составляет 8 единиц. При общем объеме заявленных внебюджетных инвестиций в 340,7 млн руб. планируется создать около 15 дополнительных рабочих мест. Основная часть инвестиций направлена в логистику и хранение сельхозпродукции. В целом было отмечено, что представленный портфель инвестиционных проектов не соответствует масштабу социально-экономических проблем, стоящих перед Крапивинским округом. Данный портфель не способен переломить демографическую убыль, т.к. создает мало новых рабочих мест,

не диверсифицирует монозависимую экономику, а, наоборот, усиливает ее аграрную специализацию, не решает проблему развития малого бизнеса, представленного лишь двумя небольшими торговыми точками.

Несмотря на наличие положительных факторов (активный рост инвестиций в основной капитал, внедрение современных технологий в сельском хозяйстве и участие в федеральных программах), муниципалитет имеет ряд проблем, основными из которых являются устойчивая депопуляция и миграционный отток молодежи, сокращение экономической активности предпринимателей (малого и среднего бизнеса). Дополнительные риски создают технологическое отставание, выраженное в слабой цифровизации и отсутствии инновационных производств, а также зависимость от региональной политики, ориентированной в первую очередь на угольную промышленность, а не на аграрный сектор.

Проведенный SWOT-анализ социально-экономического развития и инвестиционной привлекательности Крапивинского муниципального округа показал, что социально-экономическое развитие и инвестиционная привлекательность данного округа характеризуются глубокими внутренними противоречиями. Основную проблему представляют противоречия между значительным природно-экономическим потенциалом и сложной демографической ситуацией. Главная угроза – дальнейший отток населения – напрямую связана с такими слабыми сторонами, как неразвитая инфраструктура, недостаток диверсифицированных рабочих мест и слабая поддержка субъектов МСП. При этом возможности для диверсификации экономики, например через развитие туризма или глубокую переработку, опять же «упираются» в те же кадровые и инфраструктурные ограничения.

Парадоксальным является то, что рекордный рост инвестиций в основной капитал происходит на фоне сокращения числа малых предприятий и отсутствия крупных проектов.

Проект повышения инвестиционной привлекательности: дорожная карта и мероприятия

Для преодоления выявленных проблем и реализации потенциала территории разработан комплексный проект, представленный в виде инвестиционной дорожной карты. Карта структурирована по четырем целевым кластерам, каждый из которых включает конкретные инвестиционные проекты с указанием сути и обоснование инвестиционного запроса и ожидаемого эффекта (табл. 2).

Табл. 2. Структура инвестиционной дорожной карты Крапивинского муниципального округа

Tab. 2. Investment roadmap for the Krapivinskiy Municipal District

Кластер / Направление	Пример проекта	Суть и обоснование	Инвестиционный запрос	Ожидаемый эффект
Агропромышленный и логистический	Комбикормовый завод с логистическим центром	Создание хаба для хранения, первичной переработки и дистрибуции	300 млн руб.	50+ рабочих мест, рост маржи фермеров
Экотуристический и рекреационный «Томская Ривьера»	Всесезонный глэмпинг на берегу р. Томь	Премиум-отдых с использованием главного актива территории – реки и чистой экологии	250 млн руб.	25+ рабочих мест, развитие малого бизнеса
Жилая среда и инфраструктура	Коттеджный поселок «ЭкоВилладж»	Современное малоэтажное жилье для молодых семей и удаленных работников	200 млн руб.	Закрепление населения, формирование платеже- способного спроса
Энергетический и инфраструктурный	Проект достройки Крапивинской гидроэлектростанции	Стратегический проект федерального уровня (345 МВт)	45 млрд руб.	Проект-катализатор: тысячи рабочих мест, инфраструктурный прорыв

Реализация дорожной карты требует создания благоприятных условий. С этой целью разработан комплекс мероприятий по улучшению инвестиционного климата и инфраструктуры, сгруппированный по пяти направлениям:

1) нормативно-правовое и институциональное обеспечение (разработка инвестиционного стандарта, пакет муниципальных преференций);

2) инфраструктурная подготовка территорий (программа «Опорные инвестиционные площадки», развитие транспортной доступности, создание инженерного кластера «Биоэнергетика»);

3) финансовая и нефинансовая поддержка инвесторов (внедрение института персонального менеджера проекта, создание инвестиционного навигатора, организация системы подготовки кадров);

4) продвижение территории и работа с инвесторами (разработка бренд-стратегии *Крапивинский – экологическое сердце Кузбасса*, активное участие в инвестиционных форумах, создание Совета по улучшению инвестиционного климата);

5) социальное и экологическое сопровождение (программа «Социальная инфраструктура для новых проектов», создание экологического мониторингового центра).

Предложенные мероприятия по улучшению инвестиционного климата и инфраструктуры в Крапивинском муниципальном округе в совокупности с разработанной дорожной картой не только информируют о сути направлений и приоритетов инвестиций для будущих инвесторов, но и создают комфортные условия для самих инвестиций.

Прогнозируемый социально-экономический эффект от реализации инвестиционной дорожной

карты Крапивинского муниципального округа будет заключаться в росте численности населения территории, сдвиге от сырьевого экспорта к продукции с высокой добавленной стоимостью, формировании устойчивого инвестиционного цикла, снижении миграционного оттока из-за экономических причин, повышении удовлетворенности жизнью, особенно среди молодежи. Сам же эффект будет носить кумулятивный характер: каждый успешный проект повышает привлекательность территории для следующих инвесторов, формируя позитивную спираль развития.

Заключение

Полученные результаты согласуются с выводами исследований, подтверждающими, что инвестиционная привлекательность сельских территорий формируется на стыке объективного потенциала и целенаправленной политики властей. Акцент на необходимость параллельного проведения мероприятий по улучшению инвестиционного климата отражает понимание того, что сами по себе инвестиционные предложения без создания институциональных и инфраструктурных условий не будут востребованы [23].

Реализация инвестиционной дорожной карты Крапивинского округа позволит добиться значительного социально-экономического эффекта. Ожидается, что это приведет к увеличению численности населения, переходу от сырьевой экономики к производству продукции с высокой добавленной стоимостью и созданию устойчивого инвестиционного цикла. Все это позволит сократить экономическую миграцию, повысить уровень удовлетворенности

жизнью среди жителей, особенно молодежи. Эффект будет нарастающим, каждый реализованный проект усилит инвестиционную привлекательность территории, запустив тем самым самоподдерживающийся процесс развития.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Яркова Т. М. Развитие сельских территорий: социально-экономический аспект. *Продовольственная политика и безопасность*. 2022. Т. 9. № 1. С. 67–78. [Yarkova T. M. Rural development: Socio-economic aspect. *Food Policy and Security*, 2022, 9(1): 67–78. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/ppib.9.1.114341>
2. Пупынина Е. Г., Воробьева Н. В. Проблемы и перспективы социально-экономического развития сельских территорий. *Исследование проблем экономики и финансов*. 2022. № 2. [Pupynina E. G., Vorobyova N. V. Problems and prospects of socio-economic development of rural areas. *Research in Economic and Financial Problems*, 2022, (2). (In Russ.)] <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2022-2-6-1-9>
3. Агаркова Л. В., Сафиуллаева Р. И., Глотова И. И., Томилина Е. П. Методические подходы к оценке уровня социально-экономического и инфраструктурного развития сельских территорий. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2023. № 7. С. 26–36. [Agarkova L. V., Safullayeva R. I., Glotova I. I., Tomilina E. P. Methodological approaches to assessing the level of socio-economic and infrastructure development in rural territories. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2023, (7): 26–36. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/erropv>
4. Коптев К. С. Социально-экономическое развитие сельских территорий в условиях глобальных вызовов. *Закономерности развития региональных агропродовольственных систем*. 2022. № 1. С. 32–35. [Koptev K. S. Socio-economic development of rural areas in the face of global challenges. *Zakonovernosti razvitiya regional'nykh agroprodovolstvennykh system*, 2022, (1): 32–35. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ztwldy>
5. Гоков А. Ю. Инвестиционная привлекательность как результат инвестиционной деятельности в регионе. *Синергия Наук*. 2021. № 63. С. 355–369. [Gokov A. Yu. Investment attractiveness as a result of investment activity in the region. *Sineriia Nauk*, 2021, (63): 355–369. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rgtsub>
6. Грохотова Н. В., Богданова Е. В., Демьяненко Е. В. Методология оценки инвестиционной привлекательности региона, определяющие факторы и подходы. *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. 2021. № 3. С. 27–36. [Grokhotova N. V., Bogdanova E. V., Demyanenko E. V. Methodology for assessing the investment attractiveness of a region, determining factors and approaches. *Problemy sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri*, 2021, (3): 27–36. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18324/2224-1833-2021-3-27-36>
7. Дугина Т. А., Мамбетмуратов Т. Ж., Коршунов А. В. Характеристика инвестиционного климата и привлекательности территории. *Вестник ВИЭПП*. 2024. № 1. С. 98–106. [Dugina T. A., Mambetmuratov T. Zh., Korshunov A. V. Characteristics of the investment climate and attractiveness of the territory. *Vestnik VIEPP*, 2024, (1): 98–106. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/acpqgu>
8. Погодина Т. В. Инвестиционный менеджмент. М.: Юрайт, 2016. 310 с. [Pogodina T. V. *Investment Management*. Moscow: Iurait, 2016, 311. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vtwatn>
9. Николаев О. В., Литвина Н. И., Савичкина Н. В. Роль государства в социально-экономическом развитии сельских территорий. *Бизнес. Образование. Право*. 2024. № 2. С. 107–111. [Nikolaev O. V., Litvina N. I., Savichkina N. V. Role of the state in the socio-economic development of rural territories. *Business. Education. Law*, 2024, (2): 107–111. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2024.67.981>
10. Любимов А. П., Можаяев Е. Е., Васильева И. В., Идрисов А. Н., Якупов О. Ф. Социально-экономическое развитие сельских территорий как приоритет аграрной политики. *Представительная власть – XXI век: законодательство, комментарии, проблемы*. 2024. № 1-2. С. 63–71. [Lyubimov A. P., Mozhaev E. E., Vasilyeva I. V., Idrisov A. N., Yakupov O. F. Socio-economic development of rural areas as a priority of agrarian policy. *Representative power – 21st century: Legislation, Commentary, Problems*, 2024, (1-2): 63–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yrayxw>

11. Гришина И. В., Ройзман И. И. Сложившаяся и перспективная инвестиционная привлекательность крупнейших отраслей отечественной промышленности. *Инвестиции в России*. 1998. № 1. С. 37–39. [Grishina I. V., Roizman I. I. The established and promising investment attractiveness of the largest sectors of the domestic industry. *Investitsii v Rossii*, 1998, (1): 37–39. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xzyvvgx>
12. Руднева Н. И., Захарова О. И., Гусева С. Ю. Инвестиционный процесс в контексте экономической безопасности хозяйствующих субъектов. *Наука и Образование*. 2023. Т. 6. № 1. [Rudneva N. I., Zaharova O. I., Guseva S. Yu. Investment process in the context of economic security of economic entities. *Nauka i Obrazovanie*, 2023, 6(1). (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rlwgfz>
13. Литвиненко И. Л. Маркетинговый инструментарий повышения инвестиционной привлекательности территорий. *Бизнес. Образование. Право*. 2023. № 4. С. 86–91. [Litvinenko I. L. Marketing tools for increasing the investment attractiveness of the territory. *Business. Education. Law*, 2023, (4): 86–91. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2023.65.821>
14. Кононова Е. Н., Мельников М. А. Мониторинг социально-экономического развития регионов. Самара: СНИУ, 2022. 68 с. [Kononova E. N., Melnikov M. A. *Monitoring of social and economic development of regions*. Samara: SNRU, 2022, 68. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ayugzk>
15. Баталова Ю. В., Омельченко Н. А. Государственное и муниципальное управление. М.: Юрайт, 2025. 389 с. [Batalova Yu. V., Omelchenko N. A. *State and municipal administration*. Moscow: Iurait, 2025, 389. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gaefjy>
16. Калинин А. А., Яковлев Д. С., Саранин В. М., Кузьяшев А. Н. Некоторые подходы к определению инвестиционной привлекательности территорий. *Тенденции развития науки образования*. 2024. № 111-3. С. 86–89. [Kalinin A. A., Yakovlev D. S., Saranin V. M., Kuzyashev A. N. Some approaches to determining the investment attractiveness of territories. *Tendentsii razvitiya nauki obrazovaniya*, 2024, (111-3): 86–89. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zpvphe>
17. Купряшин Г. Л. Основы государственного и муниципального управления. М.: Юрайт, 2015. 500 с. [Kupryashin G. L. *Fundamentals of state and municipal administration*. Moscow: Iurait, 2015, 500. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vtvngj>
18. Ларина Н. А., Малютин Е. Л. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования: повышение инвестиционной и социальной привлекательности территории. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023. Т. 13. № 4-1. С. 452–461. [Larina N. A., Malyutina E. L. Management of the socio-economic development of the municipality: Increasing the investment and social attractiveness of the territory. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2023, 13(4-1): 452–461. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xcburd>
19. Лосева О. В., Федотова М. А. Оценка инвестиционной привлекательности социально-экономических субъектов. *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2021. № 3. С. 58–67. [Loseva O. V., Fedotova M. A. Assessment of investment attractiveness of socio-economic entities. *Property Relations in the Russian Federation*, 2021, (3): 58–67. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cvhdud>
20. Никитина А. С., Чевтаева Н. Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. М.: Юрайт, 2020. 187 с. [Nikitina A. S., Chevtaeva N. G. *Human resource management in public and municipal administration*. Moscow: Iurait, 2020, 187. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wlaoba>
21. Костюченко Т. Н., Лисова О. М., Сидорова Д. В. Прогнозирование и планирование социально-экономического развития. Ставрополь: СтаГАУ. 2022. 164 с. [Kostyuchenko T. N., Lisova O. M., Sidorova D. V. *Forecasting and planning of socio-economic development*. Stavropol: SSAU, 2022, 164. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zpbqjy>
22. Теслюченко О. Н. Инвестиционная привлекательность как важнейший показатель, характеризующий развитие экономики. *Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля*. 2021. № 3. С. 207–210. [Teslyuchenko O. N. Investment attractiveness as the most important indicator characterizing the development of the economy. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalia*, 2021, (3): 207–210. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ouiyah>
23. Мерабишвили П. Н., Хмелева Г. А. Кластерный подход к развитию преференциальных территорий как инструмент повышения инвестиционной привлекательности региона. *Альманах Крым*. 2024. № 43. С. 141–146. [Merabishvili P. N., Khmeleva G. A. Cluster approach to the development of preferential territories as a tool for increasing the investment attractiveness of the region. *Almanac Crimea*, 2024, (43): 141–146. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/grjtmtd>

оригинальная статья

eLibrary EDN: AKYVOI

Сравнительный анализ инвестиционной деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях

Морозов Данил Игоревич

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 6640-4140

danilmorozov3101@gmail.com

Аннотация: В условиях ограниченности ресурсов и необходимости поддерживать высокую эффективность управленческой деятельности вопрос изучения и выявления возможностей оптимизации процессов инвестиционного планирования в различных структурах становится особенно важным. Актуальность исследования обусловлена необходимостью более глубокого понимания причин принятия различных инвестиционных решений на фоне ограниченности ресурсов и различий в целях деятельности отдельных организаций. Цель – выявить ключевые различия в подходах к инвестиционному планированию и определить факторы, влияющие на принятие решений в организациях разных типов. Используются контент-анализ, методы сравнительного анализа и качественной интерпретации данных. В результате выявлены основные различия по таким критериям, как цели инвестирования, инициирование проектов, процессы принятия решений, критерии оценки эффективности принятых решений, источники финансирования, инструменты и программное обеспечение, используемое в процессах инвестиционной деятельности, учеты рисков и основные трудности и проблемы, с которыми сталкиваются организации. Определено, что коммерческие организации при принятии инвестиционных решений в первую очередь ориентируются на прибыль и экономическую эффективность, тогда как некоммерческие зависят от внешнего финансирования и выполняют свою социальную функцию. Полученные результаты позволяют глубже понять специфику инвестиционного поведения организаций разных типов и могут стать основой для разработки универсальной методологии инвестиционного планирования и рекомендаций для повышения эффективности управленческой деятельности.

Ключевые слова: инвестиционное планирование, коммерческая организация, некоммерческая организация, оценка эффективности, бюджетное финансирование, управление рисками

Цитирование: Морозов Д. И. Сравнительный анализ инвестиционной деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 262–269. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-262-269>

Поступила в редакцию 22.09.2025. Принята после рецензирования 28.11.2025. Принята в печать 01.12.2025.

original article

Investment Activities in Commercial and Non-Commercial Organizations: A Comparative Analysis

Danil I. Morozov

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 6640-4140

danilmorozov3101@gmail.com

Abstract: Investment decision-making depends on the type and profile of the organization. Being able to identify and seize opportunities to optimize investment planning becomes especially important under resource constraints and the need to maintain high managerial efficiency. The article focuses on the factors that lead organizations with different objectives to adopt different investment decisions under limited resources. It describes the key differences in approaches to investment planning and the factors that affect decision-making in organizations of various types. The research employed methods of content analysis, comparative analysis, and qualitative

data interpretation. It revealed significant differences across several criteria, including investment objectives, project initiation mechanisms, decision-making processes, efficiency assessment criteria, sources of financing, investment tools, risk management approaches, and challenges. Commercial organizations primarily focus on profitability and economic efficiency when making investment decisions, whereas non-commercial institutions depend heavily on external funding and are oriented towards fulfilling their social mission. This study provides a deeper understanding of investment behavior across different organizational types and may serve as a basis for developing a universal methodology for investment planning, as well as recommendations for improving managerial efficiency.

Keywords: investment planning, commercial organization, non-profit organization, efficiency evaluation, budget financing, risk management

Citation: Morozov D. I. Investment Activities in Commercial and Non-Commercial Organizations: A Comparative Analysis. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 262–269. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-262-269>

Received 22 Sep 2025. Accepted after review 28 Nov 2025. Accepted for publication 1 Dec 2025.

Введение

Инвестиционное планирование является одним из ключевых элементов системы управления каждой организации, позволяя эффективно использовать и распределять ресурсы и устойчиво развиваться в условиях современной экономической и политической ситуации. Однако стратегии инвестиционного планирования могут существенно отличаться в организациях различных типов, т.к. зависят от стратегических целей организации, источников финансирования и др.

Необходимость современных организаций постоянно повышать эффективность принятых инвестиционных решений при снижении общего количества доступных ресурсов и росте всевозможных внешних ограничений подтверждает актуальность данного исследования. Глобально можно выделить два типа организаций: коммерческие и некоммерческие. Для коммерческих организаций на первом месте, как правило, стоит рост прибыли, в то время как для некоммерческих – выполнение социальной функции (например, образовательные функции, оказание медицинских услуг, защита экологии, культурное развитие и т.д.), выбор которой зависит от рода деятельности субъекта. Проведение сравнительного анализа стратегий инвестиционного планирования в коммерческих и некоммерческих организациях позволит выявить специфику и особенности разных подходов, что даст возможность взять лучшее из каждого подхода и оптимизировать стратегии для повышения эффективности принятия инвестиционных решений.

Цель статьи – выявить ключевые различия в подходах к инвестиционному планированию и определить факторы, влияющие на принятие решений в организациях разных типов. Задачи:

1) провести интервью в коммерческой организации и рассмотреть особенности инвестиционной стратегии на примере химического предприятия КАО «Азот»;

2) провести интервью в некоммерческой организации и изучить специфику инвестиционной стратегии на примере образовательного учреждения – Кемеровского государственного университета (КемГУ);

3) сравнить подходы в коммерческой и некоммерческой организации по основным критериям: цели, инициирование проектов, принятие решений, критерии оценки, источники финансирования, инструменты, учет рисков, проблемы и решения;

4) сформулировать выводы об основных различиях и сходствах инвестиционных стратегий, а также определить практическую значимость полученных выводов.

Тема принятия инвестиционных решений и инвестиционного планирования широко освещена в современной научной литературе. В литературе отражены основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов и управленческих процессов [1–5]; специфика инвестиционного менеджмента в коммерческом секторе [6–8]; проблемы, с которыми сталкиваются некоммерческие организации при инвестировании [9; 10]; изучение того, как некоммерческие организации используют предпринимательские подходы в рыночной экономике [11]. При этом прямое сравнение и анализ стратегий инвестиционного планирования в коммерческих и некоммерческих организациях в современной экономической литературе встречается не так часто, что подтверждает недостаточную изученность данного вопроса.

Методы и материалы

Эмпирическую основу статьи составляют глубинные интервью, проведенные в 2025 г. с представителями двух разных типов организаций – коммерческого (химическое предприятие КАО «Азот») и некоммерческого (КемГУ). Интервью проводились в формате структурированной беседы с использованием заранее подготовленного списка вопросов. Были затронуты такие темы, как процесс принятия инвестиционных решений, оценка и обоснование таких решений, взаимодействие между различными структурами организации в процессе инвестиционной деятельности, а также проблемы и трудности, с которыми сталкиваются компании в своем инвестиционном планировании.

Для выделения ключевых критериев в инвестиционном процессе (на их основании проводился анализ полученной информации) использован контент-анализ, для сравнения организаций различных типов (путем сопоставления выявленных критериев) – метод сравнительного анализа, для формулирования выводов, исходя из сходств и различий организаций, полученных при сравнительном анализе, – качественная интерпретация данных.

Результаты

В статье используется ряд понятий, которые в уточненном виде представлены в таблице 1.

По результатам проведения интервью выделены следующие ключевые критерии, применяемые автором для сравнения стратегий инвестиционного планирования в коммерческой и некоммерческой организации (табл. 2): цели инвестиционного планирования, инициирование проектов и механизмы принятия решений, критерии оценки эффективности инвестиционных проектов, источники финансирования и основные проблемы и трудности реализации инвестиционной деятельности. Далее разберем их более подробно.

Цели инвестиционного планирования

Целью инвестиционного планирования в коммерческих организациях является повышение прибыли, снижение себестоимости и повышение конкурентоспособности на рынке. Особое внимание уделяется не только модернизации текущего оборудования и расширению производственных мощностей, но и различным проектам, связанным с экологической или социальной стороной бизнеса, что непосредственно

Табл. 1. Ключевые понятия финансового менеджмента

Tab. 1. Key concepts of financial management

Понятие	Определение
Инвестиционный проект	комплекс мероприятий, которые объединены одной целью; предполагает вложение финансовых, материальных и нематериальных ресурсов для получения ожидаемого экономического, социального или экологического результата [12]
Стратегия инвестиционного планирования	долгосрочная совокупность целей, принципов, методов и инструментов, которая определяет подход организации к выбору, обоснованию и реализации инвестиционных проектов; с ее помощью задаются приоритетные направления вложения ресурсов, устанавливаются правила оценки и отбора проектов [1]
Инвестиционное планирование	процесс, в ходе которого устанавливаются цели, направления и объемы вложений ресурсов субъекта для получения экономического, социального или экологического эффекта; включает разработку, оценку, отбор и контроль инвестиционных проектов [13]
Критерии эффективности	показатели, необходимые для оценки целесообразности реализации рассматриваемого инвестиционного проекта; их можно разделить на: - экономические (финансовые): чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости и др.; - неэкономические (социальные или нормативные): количество созданных рабочих мест, повышение качества жизни, соответствие федеральным и региональным стандартам и т.д. [2]
Источники финансирования	совокупность внутренних и внешних ресурсов, с помощью которых осуществляется инвестиционный проект [10]
Риски инвестиционного проекта	вероятностные события и факторы, которые способны повлиять на соответствие запланированным срокам, целям и результатам инвестиционного проекта [14]
Подход <i>Stage-Gate</i> (гейтовая модель)	особая система управления инвестиционными проектами, основанная на последовательном прохождении определенных стадий (этапов) и контрольных точек (гейтов), где принимается решение о продолжении или прекращении проекта [7]

Табл. 2. Сравнительные характеристики инвестиционного планирования в коммерческой и некоммерческой организации
Tab. 2. Investment planning in a commercial vs. non-profit organization

Критерий	Коммерческая организация (КАО «Азот»)	Некоммерческая организация (КемГУ)	Сравнительная оценка
Цели инвестиционного планирования	Прибыль, снижение издержек, расширение мощностей, экологические и имиджевые проекты	Социальная функция, развитие образовательной инфраструктуры, обеспечение условий для студентов	Фундаментальное различие: ориентация на экономический результат против ориентации на социальную миссию
Инициирование проектов	Подразделения, отдел развития, внешние консультанты	Инициатива вуза, но решения принимает Министерство образования Кузбасса	Различие: бизнес – автономная инициатива, вуз – зависимость от учредителя
Механизмы принятия решений	Коллегиальная система (комитеты, совет директоров), подход <i>Stage-Gate</i>	Формализованное государственное регулирование, длительное согласование	Контраст: гибкость и корпоративная многоступенчатость против высокого уровня бюрократии
Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов	Чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости, уровень рисков	Социальные показатели (количество студентов, обеспеченность жильем), соответствие нормативам	Финансово-экономический фокус бизнеса против социально-нормативного акцента вуза
Источники финансирования	Собственные средства, акционерный капитал, кредиты	Федеральный бюджет, субсидии, гранты, ограниченное софинансирование	Различие в доступе к ресурсам: бизнес – диверсификация, вуз – бюджетная зависимость
Основные проблемы и трудности реализации инвестиционной деятельности	Сценарный анализ, чувствительность проектов, риск-сессии; недостаточная проработка проектов, дефицит компетенций, нехватка специализированного программного обеспечения	Формальная опора на макропрогнозы; недофинансирование, бюрократия, низкая инвестиционная привлекательность региона	Бизнес – активное управление рисками, вуз – минимальная проработка; общая черта – барьеры развития, но причины и масштабы различны

влияет на общий имидж компании. В некоммерческих организациях инвестиционная деятельность направлена на создание и поддержание инфраструктуры, помогающей выполнить социальную функцию конкретного субъекта. Например, цель инвестиционного планирования Кемеровского государственного университета – это строительство новых корпусов, общежитий, различных лабораторных комплексов.

Инициирование проектов и механизмы принятия решений

Инициация инвестиционных проектов в коммерческих организациях в первую очередь исходит со стороны отдельных структурных подразделений, которым эти проекты необходимы для развития. Также инициатором может быть отдел технического развития или внешние, специально нанятые консультанты по развитию компании. Все решения принимаются и согласовываются на нескольких уровнях. В зависимости от стоимости рассматриваемого проекта

среди согласовывающих лиц могут быть проектный комитет, стратегический комитет и совет директоров. В некоммерческих организациях инициатором инвестиционного проекта могут выступать как сама организация, так и соответствующие федеральные министерства или местная администрация. В случае с учебными заведениями утверждение проектов полностью зависит от Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. При этом отличительной чертой согласования инвестиционных проектов в некоммерческих структурах является высокая степень формализации, бюрократии и длительности принятия решений.

Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов

При оценке инвестиционных проектов на коммерческих предприятиях применяются все стандартные финансовые показатели, такие как NPV, IRR, срок окупаемости, а также выполняется анализ риска

и стратегической важности рассматриваемого проекта. В некоммерческих организациях экономическая эффективность проекта обычно не считается. В данном случае основным критерием является оценка того, помогает ли проект выполнить субъекту свою социальную функцию. Так, для КемГУ основными параметрами для согласования инвестиционного проекта являются количество студентов, их обеспеченность общежитиями, ожидаемый рост доступности образовательных услуг, соответствие нормативам и государственным программам, улучшение условий образовательного процесса и ряд других параметров социальной значимости.

Источники финансирования

В источниках финансирования в коммерческих и некоммерческих организациях есть также явные различия. Для коммерческих предприятий нормой финансирования проектов считается использование собственных средств, акционерного капитала и кредитных ресурсов. Некоммерческие предприятия в основном полагаются на федеральный бюджет, субсидии и гранты, а также софинансирование, но в крайне ограниченном размере.

Основные проблемы и трудности реализации инвестиционной деятельности

Среди трудностей в инвестиционной деятельности некоммерческих организаций выделяются дефицит финансирования, сложности с согласованием проектов в связи с повышенной бюрократией, жесткие рамки бюджетного цикла, в течение которого необходимо освоить выделенное финансирование. Кроме того, организации, расположенные в провинциальных городах, часто сталкиваются со слабой инвестиционной привлекательностью региона, что также усложняет финансирование инвестиционных проектов. В коммерческих же организациях все сводится к недостаточной компетентности сотрудников, принимающих непосредственное участие в инвестиционном планировании, что приводит к недостаточной проработке проектов на ранней стадии и потенциальным убыткам или неэффективности. Также можно отметить, что слабо развито специализированное программное обеспечение, которое могло бы облегчить расчеты потенциальных проектов и коммуникации между всеми заинтересованными подразделениями.

Обсуждение

В результате установлены принципиальные различия в стратегиях инвестиционного планирования коммерческих и некоммерческих организаций. Так, цели инвестиционной деятельности коммерческих

организаций – экономическая эффективность, повышение прибыли, снижение издержек, а некоммерческих – выполнение своей социальной функции (при этом рассчитывают они главным образом на бюджетное финансирование).

Аналогичные выводы получены в работах [12; 13], в которых отмечается, во-первых, что основным критерием эффективности коммерческого бизнеса является рентабельность бизнеса и рост его капитализации. Во-вторых, такие финансовые показатели, как NPV, IRR и срок окупаемости, представляют собой основу для принятия инвестиционных решений. Указанное подтверждается по результатам проведенного автором интервью на КАО «Азот». В исследовании [15] освещается роль экономического анализа в стратегическом управлении, включая методы оценки эффективности инвестиционных решений.

Научные работы по государственному управлению инвестиционной деятельности свидетельствуют о том, что в некоммерческих организациях доминируют социальные показатели и нематериальные эффекты. В трудах [10; 16] подтверждено, что инвестиции в социальные и экологические проекты не оцениваются с точки зрения окупаемости и потенциальной прибыли. Ключевыми показателями для принятия инвестиционного решения остаются развитие инфраструктуры и выполнение организацией заложенной функции. Например, в КемГУ внимание сосредоточено не на получении дохода, а на стабильном функционировании, комфорте студентов, обеспеченности жильем и учебными местами, а также соответствии федеральным нормативам.

На проблему ограниченного бюджетного финансирования и сложности поиска софинансирования для региональных учебных заведений ранее уже указывали Т. В. Сачук и коллеги [17]. Таким проблемам некоммерческих организаций, как высокая степень бюрократии и низкая скорость принятия решения, выделенным нами, посвящены труды [18; 19]. Кроме того, в работах [14; 20; 21] отдельное внимание уделено недостаточной проработке проектов и нехватке компетентных сотрудников, что также отмечалось руководителем инвестиционного отдела КАО «Азот».

К общим проблемам в инвестиционной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций относятся плохая обеспеченность программным обеспечением, малая цифровизация и скорость принятия решений, которая зависит от бюрократических процедур. В исследованиях [22; 23] отмечалась необходимость внедрения современных цифровых технологий, способствующих более быстрому

и качественному принятию инвестиционных решений как в коммерческих, так и некоммерческих организациях. И. Н. Молчанов и Н. П. Молчанова же на примере некоммерческих организаций изучали то, как влияет цифровизация на финансовое управление [24]. Е. Б. Виноградова и О. В. Калинина, в свою очередь, рассматривали влияние внедрения цифровизации на финансово-организационную структуру высшего учебного заведения [25].

Таким образом, автором подтверждены ранее известные теории, а также выявлен ряд новых аспектов. Сравнительный анализ показал, что если различия в приведенных критериях носят фундаментальный характер и зависят от специфики деятельности организаций, то аналогичные трудности, такие как бюрократия, отсутствие цифровых технологий, скорость принятия решений, имеют более универсальный характер и требуют комплексного подхода к их решению.

Заключение

Определена большая разница в стратегиях инвестиционного планирования в коммерческой и некоммерческой организации. Так, инвестиционные проекты в коммерческой организации направлены на повышение прибыли, снижение издержек, увеличение занимаемой доли рынка, а также на улучшение имиджа посредством экологических и социальных мероприятий. Некоммерческие организации инвестируют в основном в свою инфраструктуру, которая позволяет им обеспечивать свою текущую деятельность, покрывать операционные расходы и выполнять свою социальную или экологическую функцию.

Сравнение инвестиционного планирования коммерческой и некоммерческой организации на примере химического предприятия КАО «Азот» и КемГУ соответственно подтвердило установленную ранее другими исследователями принципиальную разницу подходов в организациях различных типов. При этом выявлены общие проблемы (универсальные недостатки процесса, которые необходимо решить), встречаемые в каждой организации вне зависимости от типа деятельности, что можно рассматривать как новизну данного исследования. В первую очередь, это отсутствие подходящего программного обеспечения и недостаточная

цифровизация процессов, которая затрудняет эффективное и быстрое принятие решений. Во-вторых, необходимость многоуровневого и долгого согласования проектов и излишний уровень бюрократии.

Результаты сравнительного анализа могут быть использованы для:

1) совершенствования процессов инвестиционной деятельности на коммерческих предприятиях (повышение качества проработки проектов на начальном и последующих уровнях, повышение квалификации персонала, внедрение специализированного программного обеспечения);

2) оптимизации принятия инвестиционных решений в некоммерческих организациях (повышение гибкости бюджетного процесса, усиление механизмов софинансирования проектов и грантовой поддержки);

3) формирования и пересмотра государственной политики в отношении поддержки инвестиционной деятельности в социальной сфере.

Основные рекомендации для коммерческих предприятий – разработка и внедрение собственного специализированного программного обеспечения, развитие компетенций сотрудников, связанных с принятием инвестиционных решений, путем дополнительного обучения и мотивации. Для некоммерческих предприятий – развитие компетенции в части самопрезентации, что позволит проще находить софинансирование, новые источники финансирования для диверсификации потенциальных инвесторов, внедрение цифровых технологий для сокращения бюрократических процедур.

В дальнейших исследованиях автором будет раскрыт вопрос развития методов принятия инвестиционных решений в организациях различных типов путем анализа большего количества кейсов и разработки универсальной методологии, повышающей эффективность инвестиционной деятельности.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Абрамов В. С., Мисакян Л. Б. Управление доходами и расходами в финансовом менеджменте коммерческого предприятия. *Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки: Всерос. конф. с Междунар. уч.* (Москва, 23–24 ноября 2017 г.) М.: Перо, 2017. С. 88–93. [Abramov V. S., Misakyan L. B. Income and expense management in the financial management of a commercial enterprise.

- Current state, problems, and prospects of development of industrial science*: Proc. All-Russian Conf. with Intern. Participation, Moscow, 23–24 Nov 2017. Moscow: Pero, 2017, 88–93. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yrllahb>
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2022. 320 с. [Kaplan R. S., Norton D. P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Moscow: Olimp-Biznes, 2022, 320. (In Russ.)]
 3. Мардас А. Н. Управление инвестиционным портфелем корпораций. *Перспективы будущего в образовательном процессе*: Национ. науч.-тех. конф. (Санкт-Петербург, 17–19 апреля 2017 г.) СПб.: ПГУПС, 2017. С. 80–82. [Mardas A. N. Corporate investment portfolio management. *Future prospects in the education process*: Proc. National Sci.-Tech. Conf., St. Petersburg, 17–19 Apr 2017. St. Petersburg: PSTU, 2017, 80–82. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ptmqox>
 4. Поляк Г. Б., Лукасевич И. Я., Пантелеев А. П., Половников В. А. Финансовый менеджмент. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 358 с. [Polyak G. B., Lukasevich I. Ya., Panteleev A. P., Polovnikov V. A. *Financial management*. 5th ed. Moscow: Iurait, 2025, 358. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/etvkyg>
 5. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019. 269 с. [Staroverova K. O. *Management. Management efficiency*. 2nd ed. Moscow: Iurait, 2019, 269. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qeybgn>
 6. Попов В. Л. Особенности практического применения инструментов и технологий междисциплинарной науки «Управление проектами». *Журнал прикладных исследований*. 2024. № 7. С. 116–123. [Popov V. L. Features of practical application of tools and technologies of interdisciplinary science "Project management". *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*, 2024, (7): 116–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ttnzzi>
 7. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с. [Drucker P. *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions*. Moscow: FAIR-PRESS, 1998, 288. (In Russ.)]
 8. Лукасевич И. Я. Анализ денежных потоков как инструмент стратегического управления бизнесом. *Управленческие науки в современном мире*. 2016. Т. 1. С. 4–8. [Lukasevich I. Ya. Cash flow analysis as a tool for strategic business management. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire*, 2016, 1: 4–8. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ygwzll>
 9. Проблемы управления в социально-экономических системах: теория, методология, практика, ред. О. В. Мишулина. Чебоксары: Среда, 2019. 216 с. [Management problems in socio-economic systems: Theory, methodology, and practice, ed. Mishulina O. V. Cheboksary: Sreda, 2019, 216. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31483/a-115>
 10. Федорова О. А., Давыдова Л. В., Скорлупина Ю. О. Финансы бюджетных учреждений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 138 с. [Fedorova O. A., Davydova L. V., Skorlupina Yu. O. *Finances of budgetary institutions*. 2nd ed. Moscow: Iurait, 2025, 138. (In Russ.)]
 11. Osipov V. S., Pozharskaya E. L., Bogoviz A. V., Alekseev A. N. Non-commercial organizations as subjects of social entrepreneurship in the market economy. *Economic issues of social entrepreneurship*, eds. Popkova E. G., Sergi B. S. Cham: Palgrave Macmillan, 2021, 343–353. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77291-8_32
 12. Голубицкий А. А., Федотова М. А. Технологический суверенитет: инновационный потенциал и цифровизация бизнеса. *Современные методы и технологии реализации цифровых инноваций в бизнесе*: I Межвуз. науч.-практ. конф. (Москва, 29 ноября 2023 г.) М.: МИИТ, 2023. С. 60–64. [Golubitsky A. A., Fedotova M. A. Technological sovereignty: Innovation potential and digitalization of business. *Modern methods and technologies for implementing digital innovations in business*: Proc. I Inter-University Sci.-Prac. Conf., Moscow, 29 Nov 2023. Moscow: RUT, 2023, 60–64. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/emqklt>
 13. Холодкова В. В. Возможные варианты правоотношений при привлечении частных инвестиций – концессия и государственно-частное партнерство. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2021. № 2. С. 40–48. [Holodkova V. V. Possible alternatives for legal relations in the process of attracting private investment: Concessions and public-private partnerships. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2021, (2): 40–48. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3383>
 14. Борисова О. В. Формирование и развитие подходов к оценке экономической эффективности. *Финансы*. 2025. № 2. С. 43–50. [Borisova O. V. Formation and development of approaches to economic efficiency assessment. *Finansy*, 2025, (2): 43–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pqdbwo>

15. Yaremchuk E. A. Economic analysis as an element of strategic planning in organizations. *Russian Journal of Management*, 2020, 8(1): 151–155. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2020-8-1-151-155>
16. Попова Н. Ф. Влияние политэкономии на государственное регулирование экономики. *Современное право*. 2023. № 1. С. 32–36. [Popova N. F. The impact of political economy on the state regulation of the economy. *Sovremennoe pravo*, 2023, (1): 32–36. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25799/NI.2023.18.61.005>
17. Сачук Т. В., Смирнова О. О., Александров Ф. О., Быковников И. Л. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования и привлечение инвесторов на местном уровне. М.: Дело, 2017. 360 с. [Sachuk T. V., Smirnova O. O., Aleksandrov F. O., Bykovnikov I. L. *Increasing the investment attractiveness of the municipality and attracting investors at the local level*. Moscow: Delo, 2017, 360. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ysadcw>
18. Белый Е. М., Мингачева Л. Р. Оценка социального воздействия проектов в сфере социального предпринимательства. *Финансовая экономика*. 2019. № 1. С. 428–430. [Belyi E. M., Mingacheva L. R. Assessment of the social impact of social entrepreneurship projects. *Finansovaya ekonomika*, 2019, (1): 428–430. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yvzqbf>
19. Карманов В. В., Арзамасова Г. С., Карманова С. В. Система экологического менеджмента. Пермь: Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, 2012. 191 с. [Karmanov V. V., Arzamasova G. S., Karmanova S. V. *Environmental management system*. Perm: Perm. nats. issled. politekh. un-t, 2012, 191. (In Russ.)]
20. Финансовый менеджмент: проблемы и решения, ред. А. З. Бобылева. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 795 с. [Financial management: Problems and solutions, ed. Bobyleva A. Z. 4th ed. Moscow: Iurait, 2024, 795. (In Russ.)]
21. Черников А. П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2013. № 2. С. 57–61. [Chernikov A. P. Managerial decisions-making in conditions of uncertainty. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii*, 2013, (2): 57–61. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pymnjb>
22. Донеv Д. Д., Темирчев К. Д. Цифровые технологии как драйвер развития управленческих стратегий организации. *Региональная и отраслевая экономика*. 2025. № S1. С. 66–73. [Donev D. D., Temirchev K. D. Digital technologies as a driver for the development of organizational management strategies. *Regional and Branch Economy*, 2025, (S1): 66–73. (In Russ.)] <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.8.8.009>
23. Системы поддержки принятия решений, ред. В. Г. Халин, Г. В. Чернова. М.: Юрайт, 2025. 501 с. [Decision support systems, eds. Khalin V. G., Chernova G. V. Moscow: Iurait, 2025, 501. (In Russ.)]
24. Молчанов И. Н., Молчанова Н. П. Влияние цифровизации на управление финансами социально ориентированных некоммерческих организаций. *Вопросы управления*. 2020. № 6. С. 40–58. [Molchanov I. N., Molchanova N. P. The impact of digitalization on the financial management of socially oriented non-profit organizations. *Management Issues*, 2020, (6): 40–58. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iyocux>
25. Vinogradova E. B., Kalinina O. V. Improving university organizational and financial structures: Case of digitalization in Russia. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 2022, 25(S2). URL: <https://www.abacademies.org/articles/improving-university-organizational-and-financial-structures-case-of-digitalization-in-russia.pdf> (accessed 15 Sep 2025).

оригинальная статья

eLibrary EDN: CMLIEZ

Принципы бережливого производства и устойчивое развитие: поиск точек соприкосновения

Силенко Аркадий Николаевич

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»,
Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 2232-2214

<https://orcid.org/0009-0008-8822-8769>

Орлова Евгения Викторовна

Казахстанский ядерный университет – филиал ТОО «Институт
высоких технологий», Казахстан, АлматыНациональный исследовательский ядерный университет «МИФИ»,
Россия, Москваa.sh.ev.eva@gmail.com

Аннотация: Актуальность статьи продиктована сложностью перевода высокоуровневых и часто критикуемых концепций устойчивого развития в измеримые, практически реализуемые действия на уровне предприятий. Критика концепции устойчивого развития, связанная с ее внутренними противоречиями и утопичностью бескризисного развития, требует поиска прагматичных механизмов реализации. Цель статьи – исследовать взаимосвязи и синергетический потенциал между принципами бережливого производства (Lean) и целями устойчивого развития. Применен системный подход, интегрирующий анализ фундаментальных принципов Lean с целями устойчивого развития. Также использованы методы сопоставления принципов и инструментов Lean с тремя столпами (экономическими, социальными и экологическими аспектами) устойчивого развития. В результате доказано, что ключевой принцип бережливого производства – устранение всех видов потерь – напрямую коррелирует с экономическими, социальными и экологическими аспектами устойчивого развития. Такой принцип Lean, как сокращение производственных потерь (перепроизводство, дефекты, излишние запасы), не только повышает экономическую эффективность, но и ведет к снижению потребления ресурсов, выбросов и отходов, а также улучшает условия труда (безопасность, эргономика). Выявлено, что применение инструментов бережливого производства, например картирования потока создания ценности, позволяет выявлять «горячие точки» ресурсного неэффективного потребления, делая экологические цели измеримыми. Интеграция бережливого производства и устойчивого развития представляет собой необходимый императив для долгосрочной конкурентоспособности. Lean выступает действенным, доказавшим свою эффективность механизмом, который придает конкретику и измеримость абстрактным целям устойчивости, обеспечивая предприятиям переход к ресурсоэффективным и социально ответственным бизнес-моделям, минуя конфликты с их экономическими целями.

Ключевые слова: бережливое производство, устойчивое развитие, цели устойчивого развития, Lean, синергия, устранение потерь, зеленая экономика

Цитирование: Силенко А. Н., Орлова Е. В. Принципы бережливого производства и устойчивое развитие: поиск точек соприкосновения. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 270–278. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-270-278>

Поступила в редакцию 17.11.2025. Принята после рецензирования 26.02.2026. Принята в печать 02.03.2026.

original article

Principles of Lean Production and Sustainable Development: Points of Convergence

Arkady N. Silenko

National Research Nuclear University MEPhI, Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 2232-2214

<https://orcid.org/0009-0008-8822-8769>

Evgeniya V. Orlova

Kazakhstan Nuclear University, Institute of High Technologies

LLP, Kazakhstan, Almaty

National Research Nuclear University MEPhI, Russia, Moscow

a.sh.ev.eva@gmail.com

Abstract: High-level concepts of sustainable development are often criticized because companies cannot translate into measurable, practically implementable actions. This criticism is linked to the internal contradictions and utopian nature of crisis-free development, which demands effective mechanisms for pragmatic implementation. The article explores the correlations and synergies between the principles of lean manufacturing and sustainable development. The elimination of all types of waste, which is the core principle of lean manufacturing, directly correlates with the economic, social, and environmental pillars of sustainability. Reducing production losses from overproduction, defects, and excessive inventory increases economic efficiency, reduces resource consumption, emissions, and waste, while improving workplace safety and ergonomics. Lean production tools, such as Value Stream Mapping (VSM), enable the identification of hot spots of inefficient resource consumption, thereby making environmental goals measurable. The integration of lean production and sustainable development is an imperative for long-term competitiveness. Lean production acts as a reliable mechanism that operationalizes abstract sustainability goals, enabling companies to transition to resource-efficient and socially responsible business models without compromising their economic objectives.

Keywords: lean production, sustainable development, Sustainable Development goals, Lean, synergy, waste elimination, green economy

Citation: Silenko A. N., Orlova E. V. Principles of Lean Production and Sustainable Development: Points of Convergence. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 270–278. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-270-278>

Received 17 Nov 2025. Accepted after review 26 Feb 2026. Accepted for publication 2 Mar 2026.

Введение

Масштабные преобразования во всех сферах сопровождаются появлением новых бизнес-моделей, разрушительным воздействием на устоявшиеся традиционные компании и глубоким изменением механизмов производства, потребления, логистики и распределения. На данный момент в социальной области происходит смена ориентиров: трансформируются формы труда и коммуникации, способы самовыражения, получения информации и организации досуга. Похожие процессы затрагивают и деятельность государств с их институтами, равно как и других ключевых систем [1].

Такие глубокие трансформации формируют новые требования к устойчивости и ответственности экономических систем. В связи с этим в последние десятилетия мир сталкивается с нарастающей

конфронтацией между традиционной парадигмой экономического роста и императивами устойчивого развития. Глобальные вызовы – от климатического кризиса до дефицита ресурсов – требуют кардинального пересмотра производственных и управленческих моделей. Концепция устойчивого развития, впервые сформулированная в 1987 г. в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (Комиссии Брундтланд), постулирует о необходимости удовлетворения потребностей настоящего без ущерба для будущих поколений с опорой на три взаимосвязанных столпа: экономический рост, социальную справедливость и охрану окружающей среды¹.

С одной стороны, компании должны демонстрировать конкурентоспособность, снижая издержки

¹ Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Доклад Комиссии Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. ООН, 1987. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).

и повышая качество продукции. С другой – инвесторы, государственные структуры и общество ожидают, что бизнес будет вносить вклад в достижение целей устойчивого развития (ЦУР), формулируемых Организацией Объединенных Наций (ООН) [2–5]. Поиск механизмов, которые позволяют совместить эти, казалось бы, противоречивые требования, составляет ключевую проблему современности.

Бережливое производство, или Lean, изначально разработанное в производственной системе Toyota, – подход, нацеленный на максимизацию ценности для потребителя при минимизации всех видов потерь [6]. Хотя исторически Lean фокусировалось в первую очередь на экономической эффективности и качестве, его инструментарий и философия обладают значительным потенциалом для решения экологических и социальных задач устойчивого развития.

Цель статьи – исследовать взаимосвязи и синергетический потенциал между принципами бережливого производства и целями устойчивого развития. Для этого авторами анализируется возможность использования Lean как прагматичного инструмента, который придает конкретику и измеримость абстрактным целям устойчивости, что особенно важно на фоне критических дискуссий о зеленом переходе. Применен системный подход, интегрирующий анализ фундаментальных принципов Lean с тремя столпами (экономическими, социальными и экологическими аспектами) устойчивого развития и ЦУР. Также использованы методы сопоставления принципов и инструментов Lean (устранение потерь, картирование потока создания ценности (VSM), JIT, 5S (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование)) с экономическими, социальными и экологическими аспектами устойчивого развития. Материал – успешные кейсы интеграции и критический анализ концепции устойчивого развития.

Основная идея интеграции заключается в том, что принципы и инструменты Lean служат практическим механизмом реализации целей устойчивого развития на оперативном уровне. Lean и устойчивое развитие часто рассматриваются как самостоятельные концепции, но их объединение открывает новые перспективы. Так, компании, совмещающие эти подходы, снижают свои затраты,

обеспечивают рост репутации, повышают инвестиционную привлекательность. Например, компания Interface, используя инструменты Lean, успешно реализовала стратегию *Mission Zero* и достигла впечатляющих экологических и экономических результатов².

Концепция устойчивого развития была закреплена в 2015 г. в 17 ЦУР, охватывающих широкий спектр проблем – от ликвидации нищеты и обеспечения качественного образования до борьбы с изменением климата и ответственного потребления³. Для бизнеса особую значимость имеют ЦУР 8 (*Достойная работа и экономический рост*), ЦУР 10 (*Уменьшение неравенства*), ЦУР 12 (*Ответственное потребление и производство*) и ЦУР 13 (*Борьба с изменением климата*). Ключевым словом для будущего становится *устойчивость*: устойчивое развитие, устойчивая экономика, устойчивый экономический рост и т.д. В заключительном документе саммита ООН в качестве основы перехода к устойчивому развитию человечества было выделено формирование зеленой экономики [7; 8].

Концепции зеленой и циркулярной экономики являются важными инструментами и моделями для реализации принципов устойчивого развития на практике. В отличие от традиционной зеленой экономика отходит от концепции *рост любой ценой* к модели, учитывающей экологические и социальные ограничения и возможности. Концепция зеленой экономики не заменяет концепцию устойчивого развития, а лишь основана на принципах устойчивого развития. Так, к ее отличительным особенностям относятся эффективное использование природных ресурсов, низкоуглеродное производство, сохранение биоразнообразия, уменьшение загрязнения водоемов, почвы, грунтовых вод [9–11]. Циркулярная экономика решает проблемы изменения климата и другие глобальные проблемы, такие как потеря биоразнообразия, отходы и загрязнение, путем отделения экономической деятельности от потребления конечных ресурсов. Внедрение циркулярных моделей предполагает изменение подходов к дизайну продуктов, производственным процессам, логистике и бизнес-моделям, способствуя экономии ресурсов, снижению затрат на отходы и созданию новых источников дохода.

Несмотря на глобальное признание, концепция устойчивого развития подвергается критике.

² Harel T. The Journey of a lifetime... The Natural Step, 2013. URL: <https://www.biomimicrytaiwan.org/wp-content/uploads/2016/12/130913-Success-Story-Brochure-Interface.pdf> (accessed 10 Nov 2025).

³ Цели в области устойчивого развития. ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 10.10.2025).

Например, утверждается, что она содержит философские противоречия, поскольку развитие, по своей природе нелинейное и кризисное, плохо согласуется с понятием *устойчивость*. Так, ряд исследователей, в том числе И. Сечин, критикуют стратегию зеленого перехода за ее потенциальный регрессивный эффект на энергетическую безопасность и экономический рост, указывая на ее нереалистичность и недофинансирование⁴. Ю. Трефилова также высказывает свои сомнения, задаваясь вопросом, является ли устойчивое развитие глобальной программой изменений или крупномасштабной манипуляцией⁵. Такая критика подчеркивает необходимость перевода устойчивого развития из области абстрактной философии в сферу конкретных, прагматичных и измеримых действий.

В свою очередь методология Lean, основанная на философии непрерывного улучшения (кайдзен) и устранении всех видов потерь (муда), изначально направлена на создание максимальной ценности для потребителя при минимальных затратах ресурсов [12–14]. В основе философии Lean лежит пять ключевых принципов:

- 1) определение ценности (*Identify Value*);
- 2) определение потока создания ценности (*Map the Value Stream*);
- 3) обеспечение непрерывного течения потока создания ценности (*Create Flow*);
- 4) создание «вытягивающей» системы (вытягивания) (*Establish Pull*);
- 5) стремление к совершенству (*Seek Perfection*) [15; 16].

Для практической реализации принципов Lean используется широкий спектр методов и инструментов: VSM, метод 5S, TPM, SMED, Poka-Yoke, визуальный менеджмент. Эти методы способствуют снижению времени производственного цикла, уменьшению брака, экономии ресурсов и повышению вовлеченности сотрудников. Они образуют интегрированный и взаимосвязанный комплекс инструментов и основополагающих идей. Все методы направлены на достижение центральной цели Lean – создание максимальной ценности для потребителя при существенном сокращении всех форм потерь⁶ [17; 18].

Результаты

Синергия Lean и устойчивого развития

Синергетический эффект интеграции Lean и устойчивого развития проявляется в том, что устранение потерь, являющееся краеугольным камнем бережливого производства, автоматически вносит вклад во все три аспекта устойчивости (табл.).

Практическое применение инструментов Lean также способствует устойчивому развитию. Например, VSM позволяет выявить не только операции, не добавляющие ценности, но и обнаружить точки наибольшего потребления ресурсов, такие как избыточный расход воды, электроэнергии или образование токсичных отходов [19]. Таким образом, бережливое производство выступает как мощный инструмент для перехода к циркулярной экономике, где отходы рассматриваются как ресурс.

Философия бережливого производства сфокусирована на уважении к людям и вовлечении персонала. Инструменты 5S и стандартизация работ напрямую способствуют повышению безопасности труда, снижению травматизма и улучшению эргономики, что является прямым вкладом в ЦУР 8 [20].

Интегрированный подход в действии

Множество компаний по всему миру успешно демонстрируют, как принципы бережливого производства, которые интегрированы с ЦУР, приводят к ощутимым экономическим и экологическим выгодам.

Опыт компании Interface

Interface, компания по производству напольных покрытий, в 1994 г. приступила к реализации стратегии *Mission Zero*, целью которой было устранение всех негативных воздействий на окружающую среду к 2020 г. Эта миссия развеяла миф о том, что фокус на устойчивом развитии негативно влияет на прибыль. Текущая миссия Interface *Climate Take Back* заключается в обращении вспять глобального потепления, т. е. выходит за рамки простого ограничения ущерба и направлена на создание положительного воздействия. Компания использует принципы, схожие с бережливым производством, для достижения экологических целей. Устранение потерь сырья, энергии и воды позволило Interface не только сократить

⁴ Игорь Сечин представил ключевой доклад на Энергетической панели ПМЭФ-2025. *Роснефть*. 21.06.2025. URL: <https://www.rosneft.ru/press/today/item/222381/> (дата обращения: 10.10.2025).

⁵ Трефилова Ю. Устойчивое развитие – глобальная программа изменений или крупномасштабная манипуляция? *ПСМД*. 21.04.2020. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ustoychivoe-razvitie-globalnaya-programma-izmeneniy-ili-kрупnomasshtabnaya-manipulyatsiya/> (дата обращения: 10.10.2025).

⁶ 50 примеров визуализации на предприятии. *BRADY*, 2015. URL: https://brady-rus.ru/files/Brady_50-primerov_vizualizacii_2015.pdf (дата обращения: 10.10.2025).

Табл. Синергетический эффект интеграции принципов Lean в устойчивое развитие

Tab. Integrating lean principles into sustainable development

Принципы Lean	Принципы устойчивого развития	Вклад Lean в устойчивое развитие
Устранение потерь	Экологическая устойчивость	Сам по себе принцип устранения муда напрямую ведет к снижению потребления природных ресурсов, уменьшению образования отходов, сокращению выбросов и стоков. Например, сокращение перепроизводства означает меньшее использование сырья и энергии, а устранение дефектов – меньшее количество брака, отправляемого на свалку
	Экономическая устойчивость	Устранение потерь – принцип, повышающий экономическую эффективность. Уменьшение числа отходов ведет к снижению затрат на сырье, энергию, утилизацию, а также росту производительности и качества продукции, что способствует увеличению прибыли и конкурентоспособности компании
	Социальная устойчивость	Устранение ненужных перемещений и лишних движений снижает 1) физическую нагрузку на работников, повышая их безопасность и эргономичность труда; 2) уровень стресса и фрустрации персонала, улучшая его условия труда и удовлетворенность
Поток создания ценности	Все аспекты устойчивости	Детальный анализ потока создания ценности позволяет как выявить операции, не добавляющие ценности, так и обнаружить точки наибольшего потребления ресурсов (воды, энергии), выбросов и узкие места, которые влияют на условия труда. Это дает комплексное представление о потенциальных улучшениях во всех трех измерениях устойчивости
Непрерывное течение потока создания ценности и «вытягивание»	Экологическая устойчивость	Производство «точно в срок» (<i>Just-in-Time</i> – JIT) и по принципу «вытягивания» сокращает необходимость в больших запасах, что, в свою очередь, уменьшает потребление энергии для их хранения, площадь складов и риск порчи материалов. Это ведет к снижению углеродного следа и минимизации воздействия на окружающую среду
	Экономическая устойчивость	Снижение запасов высвобождает оборотный капитал, уменьшает затраты на хранение и риски устаревания продукции, повышая финансовую гибкость предприятия
Стремление к совершенству	Все аспекты устойчивости	Принцип кайдзен означает непрерывный поиск возможностей для оптимизации не только производственных процессов, но и их экологического и социального воздействия. Это стимулирует внедрение новых, более экологических технологий, совершенствование систем охраны труда, повышение квалификации персонала и усиление вовлеченности сотрудников в процессы улучшений, что является фундаментальным для всех аспектов устойчивого развития

свой экологический след (средний углеродный след ковровых покрытий сократился на 69 %), но и сэкономить миллиарды долларов, доказав, что экология может быть выгодна⁷.

Опыт госкорпорации «Росатом»

В России концепция бережливого производства также активно внедряется, особенно крупными промышленными компаниями. Хотя публичная информация о прямых экологических результатах, связанных с бережливым производством, может

быть менее детализирована по сравнению с зарубежными кейсами, сам факт внедрения Lean подразумевает сокращение потерь, что косвенно способствует устойчивому развитию.

Среди первых, кто начал внедрять бережливое производство в России, были крупные промышленные компании, такие как ПАО «КамАЗ», ООО «УК "Группа ГАЗ"», ОК «Русал» и др., а также госкорпорации и крупные предприятия (например, ОАО «РЖД», АО «Почта России» и ПАО «СберБанк»). Некоторые из таких компаний, например Росатом

⁷ Khoo J. Interface: Mission Zero to Climate Take back. *Interface*, 2020. URL: <https://globalcompact.at/wp-content/uploads/2020/05/Jon-Khoo-Interface.pdf> (accessed 10 Nov 2025).

и Сибур, также входят в рейтинги самых экологически ответственных компаний России⁸, что указывает на их приверженность устойчивому развитию.

Таким образом, российские предприятия активно используют бережливое производство для повышения эффективности, что закладывает основу для улучшения экологических показателей, даже если зеленые цели не всегда являются первоочередными.

Деятельность госкорпорации «Росатом» является ярким примером успешной синергии Lean и устойчивого развития в российской практике. Внедренная производственная система Росатома (ПСР), базирующаяся на философии бережливого производства, направлена на непрерывное совершенствование и устранение всех видов потерь. Производственная система Росатома призывает сотрудников быть внимательными к требованиям заказчика; решать проблемы в месте их возникновения; встраивать качество в процесс, не допуская брака; выявлять и устранять любые потери (лишние запасы, простои, излишние перемещения); быть примером для коллег. Применение этих принципов приводит к значительным экономическим и, что особенно важно, экологическим улучшениям.

Внедрение ПСР-проектов на предприятиях Росатома приносит значительный экономический эффект. Так, в 2022 г. только на предприятиях АО «ТВЭЛ» (топливный дивизион Росатома) экономический эффект от реализации ПСР-проектов составил более 9,4 млрд руб., а от проектов по предотвращению загрязнений – 390,3 млн руб.⁹ Помимо этого, показатели операционной эффективности значительно улучшаются: например, в одном из производственных циклов уровень незавершенного производства сократился в 3 раза (с 96 до 32 дней), время протекания процесса – почти в 3 раза (с 65 до 26 дней), а производственная себестоимость одной топливной сборки уменьшилась на 25 % с 2008 по 2014 гг. Эти показатели напрямую свидетельствуют о сокращении использования ресурсов и повышении их эффективности.

Росатом последовательно реализует шаги по переходу к зеленой экономике, что крайне важно для стратегически значимых отраслей. В 2023 г. металлургический завод «АЭМ-Спецсталь»¹⁰ (отдельное предприятие Росатома на базе металлургического

комплекса заводов) обеспечил 100 % утилизации и обезвреживания отходов производства и потребления всех классов опасности, что является прямым следствием системного подхода к управлению процессами, в том числе через ПСР. Система экологического менеджмента предприятия соответствует требованиям стандарта ISO 14001:2015 [18].

Госкорпорация «Росатом» является лидером в области низкоуглеродной генерации в России, обеспечивая 51 % всей низкоуглеродной выработки электроэнергии в стране. Углеродный след на жизненном цикле атомной электростанции составляет всего 5,8 г CO₂-экв/кВт·ч. Чистая экономия выбросов парниковых газов благодаря развитию ветропарков, управляемых Росатомом, достигает 76 млн т CO₂-экв. Предприятия госкорпорации активно работают над сокращением водопотребления: объем оборотной и повторно используемой воды в 6,7 раза превышает объем водозабора. Ежегодно сотни миллионов рублей направляются на мероприятия по охране окружающей среды, включая модернизацию оборудования, обеспечивающего экологически чистую выработку энергии¹¹.

Опыт Росатома убедительно демонстрирует, что принципы бережливого производства являются мощным инструментом для достижения операционной эффективности и реальных, измеримых результатов в области экологической устойчивости. В отличие от абстрактных зеленых инициатив, ПСР обеспечивает конкретный, прагматичный путь к сокращению потерь ресурсов и минимизации воздействия на окружающую среду, что критически важно для предприятий, функционирующих в стратегически важных отраслях и подлежащих строгим международным стандартам. Это показывает, что экологические улучшения могут быть неотъемлемым результатом системного повышения эффективности, который не требует отдельных зеленых бюджетов, а является частью общего бизнес-обоснования.

Lean как ответ на концептуальные барьеры устойчивого развития

Интеграция с Lean становится особенно важной в свете критики концепции устойчивого развития. Так, Ю. Трефилова указывает на существенные концептуальные и системные барьеры, в частности

⁸ Компании на тему «Устойчивое развитие»: февраль 2026. *Медиаэкология*. URL: <https://www.mlg.ru/ratings/business/companies/14622/> (дата обращения: 10.10.2025).

⁹ ТВЭЛ. URL: <https://tvel.ru/> (дата обращения: 10.10.2025).

¹⁰ Завод «АЭМ-Спецсталь». *АЭМ-Технологии*. URL: <https://www.aemtech.ru/factories/aem-specstal/> (дата обращения: 10.10.2025).

¹¹ Росатом. URL: <https://www.rosatom.ru> (дата обращения: 10.10.2025).

на отсутствие концептуальной ясности и нечеткое определение целей устойчивого развития¹². Сложности возникают при попытке перевести провозглашенные амбициозные цели в конкретные практические меры. Это может привести к тому, что компании будут лишь декларировать приверженность устойчивому развитию без реальных, измеримых изменений. Устойчивое же развитие Ю. Трефилова определяет, как «усложняющий тренд»¹³ для стран с развивающейся и переходной экономикой. Это связано с ограниченностью ресурсов и влиянием институциональной инерции. Даже при наличии желания внедрять новые подходы, существующие структуры, правила и менталитет могут сопротивляться изменениям.

По мнению М. И. Сигачёва, «устойчивое развитие остается необходимым, но не достаточным ответом на глобальные вызовы» [21, с. 154], указывая на ограниченность традиционной модели в условиях усложняющейся мировой динамики. Он подчеркивает необходимость поиска новых подходов, способных интегрировать ценностные, институциональные и экологические аспекты развития. В связи с этим «будущее не столько за устойчивым развитием, сколько за новыми парадигмами, за гибридными моделями, сочетающими этические принципы ответственного развития с экологическими стандартами защиты окружающей среды» [Там же], что отражает растущую потребность в более гибких и комплексных стратегиях реагирования на современные кризисы.

Форсирование энергоперехода и отказ от традиционных источников энергии могут привести к дисбалансу на мировых рынках, росту инфляции и угрозе энергетической безопасности, что, по сути, нивелирует заявленные благие цели и ведет к социально-экономическому регрессу. Согласно позиции И. Сечина, стремительный отказ от ископаемых видов топлива и зависимость исключительно от возобновляемых источников при текущей структуре спроса и технологий может оказаться экономически неэффективным и социально опасным шагом, особенно для стран с высоким уровнем энергопотребления и растущими потребностями в стабильной генерации¹⁴.

В связи с этим необходимо искать практические и измеримые подходы, которые позволят реализовать принципы устойчивого развития, минимизируя вместе с тем риски неэффективности, излишней идеализации или потенциальной манипуляции

концепцией. Именно здесь на первый план выходит методология бережливого производства. Ее инструментарий, изначально нацеленный на устранение всех видов потерь, оптимизацию процессов и повышение эффективности, предлагает действенный механизм для достижения реальных экологических и социальных результатов.

В отличие от абстрактных формулировок устойчивого развития, Lean требует жесткой измеримости и постоянного мониторинга результатов. Методология бережливого производства, которая основана на систематическом выявлении и устранении потерь, предлагает конкретную методологическую базу для перевода абстрактных целей устойчивого развития в управляемые и количественно оцениваемые действия. Использование интегрированных подходов, таких как *Lean and Green Business System* или 7S (5S + Безопасность и Устойчивость), позволяет устранять как операционные, так и экологические потери одновременно [22].

Помимо технических инструментов, Lean прививает организационную культуру, которая по своей природе способствует устойчивому развитию [23]. Эта культура, ориентированная на постоянное выявление и устранение неэффективности, является идеальной почвой для внедрения и поддержания инициатив в области устойчивого развития, которые также требуют постоянной адаптации и улучшения. Это означает, что Lean способствует устойчивому развитию не только через оптимизацию процессов, но и через формирование мышления, ориентированного на постоянное улучшение и минимизацию воздействия, делая устойчивость частью повседневной операционной деятельности и мышления каждого сотрудника.

Заключение

Принципы бережливого производства, неустанно сосредоточенные на устранении потерь, являются мощной движущей силой как операционной эффективности, так и экологической ответственности. Компании достигают значительного сокращения потребления материалов, использования энергии, выбросов и отходов, отправляемых на свалки, одновременно повышая свою прибыльность и конкурентоспособность.

Однако концепция устойчивого развития и зеленый переход не лишены серьезных концептуальных и системных барьеров, которые вызывают

¹² Трефилова Ю. Устойчивое развитие...

¹³ Там же.

¹⁴ Игорь Сечин представил ключевой доклад...

обоснованную критику. Наличие этих сложностей порождает дискуссии о подлинных мотивах и повестках, стоящих за широким продвижением данной концепции. Интеграция с методологией бережливого производства предлагает мощный и прагматичный ответ на эти вызовы. Синергия между Lean и устойчивым развитием проявляется в их общей цели по устранению потерь, что приводит к значительным экономическим и экологическим выгодам, таким как сокращение потребления энергии и сырья, уменьшение отходов и повышение производительности. Ключевое отличие заключается в том, что бережливое производство предлагает конкретные, измеримые и экономически обоснованные инструменты, позволяющие достигать подлинных результатов, не поддаваясь абстрактным или потенциально деструктивным аспектам зеленой повестки.

Успешные кейсы различных компаний демонстрируют, что, несмотря на сложности и критику, интеграция Lean и достижение реальной устойчивости выступают не просто трендом, а необходимой эволюцией, обеспечивающей долгосрочную конкурентоспособность и стабильность в современном мире. Для предприятий способность эффективно сочетать принципы бережливого производства с требованиями экологической и социальной

ответственности является не только вопросом репутации, но и императивом выживания и успешного функционирования на глобальном уровне, позволяющим соответствовать международным правилам без ущерба для национальной экономики и энергетической безопасности. Предприятия, эффективно сочетающие эти две методологии, не только улучшают свои финансовые показатели и снижают экологический след, но и укрепляют свою репутацию, привлекая экологически сознательных потребителей и инвесторов, что является критически важным для будущего развития.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016. 138 с. [Schwab K. *The fourth industrial revolution*. Moscow: Eksmo, 2016, 138. (In Russ.)]
2. Кондаурова Д. С. Разработка рекомендаций по развитию механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий. *Управление экономическими системами*. 2015. № 9. [Kondaurova D. S. Development of recommendations for the development of the mechanism of management of sustainable development of industrial enterprises. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2015, (9). (In Russ.)] <https://elibrary.ru/unxcrt>
3. Цыплакова Е. Г., Синько Г. И., Пурина Н. М., Черяпина А. В., Кириллова О. Н. Синтез бережливого производства и экологического менеджмента как инструмент развития бизнеса в современных условиях. *Инновации и инвестиции*. 2022. № 2. С. 79–83. [Tsyplakova E. G., Sinko G. I., Purina N. M., Cheryapina A. V., Kirillova O. N. Synthesis of lean manufacturing and ecological management as a tool for business development in modern conditions. *Innovatsii i investitsii*, 2022, (2): 79–83. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/meahwv>
4. Salmi S., Sukur A., Norlena H. The need of corporate social responsibility (CSR) implementation in energy industry: Proposition development. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 2019, 8(2S): 201–207.
5. Rahaju T., Hilmi A. N., Kurniawan B., Hidayat M. F., Fitrie R. A., Hidayat R. S. A. Corporate social responsibility (CSR) management in the dynamics of the policy process. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2025, 1454. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1454/1/012039>
6. Лайкер Д., Майер Д. Практика дао Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. М.: Альпина Паблишер, 2016. 586 с. [Liker J., Meier D. *The Toyota way fieldbook: A practical guide for implementing Toyota's 4Ps*. Moscow: Alpina Publisher, 2016, 586. (In Russ.)]
7. Бобылев С. Н. Устойчивое развитие в интересах будущих поколений: экономические приоритеты. *Мир новой экономики*. 2017. № 3. С. 90–96. [Bobylev S. N. Sustainable development for future generations: Economic priorities. *Mir novoj ekonomiki*, 2017, (3): 90–96. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zpdlsh>

8. Бобылев С. Н., Соловьева С. В. Новые цели для новой экономики. *Мир новой экономики*. 2016. № 1. С. 6–14. [Bobylev S. N., Soloveva S. V. New targets for the new economy. *Mir novoj ekonomiki*, 2016, (1): 6–14. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vprjcf>
9. Кожевникова Т. М., Тер-Акопов С. Г. «Зеленая экономика» как одно из направлений устойчивого развития. *Социально-экономические явления и процессы*. 2013. № 3. С. 78–82. [Kozhevnikova T. M., Ter-Akopov S. G. "Green economy", as one of the directions of the sustainable development. *Social-Economic Phenomena and Processes*, 2013, (3): 78–82. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qbqaid>
10. Гумбатова С. Р. Зеленая экономика и новый подход к ее измерению. *Economy: strategy and practice*. 2022. Т. 17. № 3. С. 22–35. [Humbatova S. R. Green economy and a new approach to its measurement. *Economy: strategy and practice*, 2022, 17(3): 22–35. (In Russ.)] <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-3-22-35>
11. Горбунова Н. А. ESG-принципы и зеленая экономика: проблемы и перспективы развития. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2024. № 3-3. С. 360–366. [Gorbunova N. A. ESG principles and green economy: Problems and development prospects. *Vestnik Altaiskoy akademii ekonomiki i prava*, 2024, (3-3): 360–366. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17513/vaael.3356>
12. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2019. 274 с. [Imai M. *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Moscow: Alpina Publisher, 2019, 274. (In Russ.)]
13. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 124 с. [Wader M. *Lean tools – a pocket guide to implementing lean practices*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008, 124. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qsynwl>
14. Итикава А., Такаги И., Такебе Ю., Ямасаки К., Изуми Т., Шиоцука С. TPM в простом и доступном изложении. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 128 с. [Itikava A., Takagi I., Takebe Yu., Yamasaki K., Izumi T., Shinotsuka S. *TPM for every operator*. Moscow: RIA "Standarty i kachestvo", 2008, 128. (In Russ.)]
15. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 472 с. [Womack J. P., Jones D. T. *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. 7th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2013, 472. (In Russ.)]
16. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т., Рус Д. Машина, которая изменила мир. М.: Попурри, 2007. 384 с. [Womack J. P., Jones D. T., Roos D. *The machine that changed the world: The story of Lean production*. Moscow: Popurri, 2007, 384. (In Russ.)]
17. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с. [Liker J. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005, 402. (In Russ.)]
18. Голоктеев К., Матвеев И. Управление производством: инструменты, которые работают. СПб.: Питер, 2008. 251 с. [Golokteev K., Matveev I. *Production management: Tools that work*. St. Petersburg: Piter, 2008, 251. (In Russ.)]
19. Бахматова Т. Г., Бахматов М. С. Тенденции и перспективы внедрения инструментов бережливого производства. *Известия Байкальского государственного университета*. 2022. Т. 32. № 4. С. 771–778. [Bakhmatova T. G., Bakhmatov M. S. Trends and prospects for the implementation of Lean manufacturing tools. *Bulletin of Baikal State University*, 2022, 32(4): 771–778. (In Russ.)] [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(4\).771-778](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(4).771-778)
20. Хироюки Х. 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 160 с. [Hiroyuki H. *5S for operators: 5 pillars of the visual workplace*. Moscow: Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy, 2006, 160. (In Russ.)]
21. Сигачёв М. И. Концепция устойчивого развития и ее критика. *Власть*. 2025. Т. 33. № 2. С. 149–155. [Sigachev M. I. The concept of sustainable development and its criticism. *Vlast'*, 2025, 33(2): 149–155. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2071-5358-2025-2-149-155>
22. Zokaei K., Lovins H. L., Hines P., Wood A. *Creating a Lean and green business system: Techniques for improving profits and sustainability*. New York: Productivity Press, 2017, 253. <https://doi.org/10.1201/b14874>
23. Слепцова Е. В. Формирование организационной культуры на принципах бережливого производства. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. № 9. С. 202–205. [Sleptsova E. V. Formation of organizational culture based on the principles of Lean production. *Ekonomika i biznes: Teoriya i praktika*, 2022, (9): 202–205. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-9-202-205>

оригинальная статья

eLibrary EDN: GEWHIV

Региональные особенности факторов роста заработной платы: сравнительный анализ Кемеровской области и Москвы

Ермакова Инна Алексеевна

Кузбасский государственный технический университет

имени Т. Ф. Горбачева, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 5821-2586

<https://orcid.org/0000-0003-2153-9358>

Каменская Алёна Андреевна

Кузбасский государственный технический университет

имени Т. Ф. Горбачева, Россия, Кемерово

<https://orcid.org/0009-0008-4256-0619>alenchikgol@mail.ru

Аннотация: В современном мире уровень заработной платы выступает важнейшим показателем качества жизни населения и экономической устойчивости, вследствие чего анализ взаимосвязей между различными экономическими факторами приобретает особую значимость. Цель – выявить факторы, влияющие на динамику заработной платы в Кемеровской области – Кузбассе и Москве. Произведен многофакторный корреляционно-регрессионный анализ на основе данных Федеральной службы государственной статистики за период 2008–2023 гг. Определено наличие либо отсутствие статистически значимой связи между индексами заработной платы, промышленного производства, объема инвестиций в основной капитал и производительности труда. Анализ проведен в Microsoft Excel с использованием функции анализа данных. Полученные результаты позволяют утверждать, что работодатели Москвы ориентированы на интенсивный рост экономики, который характеризуется повышением производительности труда. Напротив, в Кемеровской области преобладает преимущественно экстенсивный рост, связанный с увеличением объема инвестиций в основной капитал. Выводы исследования могут быть использованы для формирования эффективной политики, направленной на устойчивый рост экономики и повышение уровня жизни населения. Предлагаемая методика универсальна и может применяться для исследования влияния рассматриваемых факторов на динамику заработной платы в других регионах.

Ключевые слова: заработная плата, производительность труда, инвестиции, региональная экономика, экономический рост

Цитирование: Ермакова И. А., Каменская А. А. Региональные особенности факторов роста заработной платы: сравнительный анализ Кемеровской области и Москвы. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 279–286. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-279-286>

Поступила в редакцию 26.11.2025. Принята после рецензирования 20.01.2026. Принята в печать 26.01.2026.

original article

Regional Features of Wage Growth Factors: Kemerovo Region vs. Moscow

Inna A. Ermakova

Kuzbass State Technical University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 5821-2586

<https://orcid.org/0000-0003-2153-9358>

Alena A. Kamenskaya

Kuzbass State Technical University, Russia, Kemerovo

<https://orcid.org/0009-0008-4256-0619>alenchikgol@mail.ru

Abstract: Wages represent a critical indicator of both quality of life and economic sustainability. Consequently, the analysis of the interrelationships between various economic factors are of paramount importance. This article compares the factors influencing wage dynamics in the Kemerovo Region and in Moscow. A multifactorial correlation and regression analysis was conducted using data from the Federal State Statistics Service spanning from 2008 to 2023. The study examined the presence or absence of statistically significant relationships between wage indices, industrial production, fixed asset investment, and labor productivity. The analysis was performed in Microsoft Excel using the Data Analysis ToolPak. The findings reveal that Moscow employers focus on intensive economic growth driven by increased labor productivity. Conversely, the Kemerovo Region is dominated by extensive

growth associated with rising investments in fixed assets. These insights can be utilized to formulate strategies for sustainable economic growth and to improve the standard of living. Furthermore, this universal methodology can be applied to wage studies in other regions.

Keywords: wages, labor productivity, investments, regional economy, economic growth

Citation: Ermakova I. A., Kamenskaya A. A. Regional Features of Wage Growth Factors: Kemerovo Region vs. Moscow. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 279–286. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-279-286>

Received 26 Nov 2025. Accepted after review 20 Jan 2026. Accepted for publication 26 Jan 2026.

Введение

Заработная плата (ЗП) в России, как и в других странах, зачастую представляет собой основной источник дохода населения [1]. Согласно ст. 129 Трудового Кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты¹.

С рыночной точки зрения ЗП выступает как цена труда, определяемая рыночными факторами спроса и предложения рабочей силы. Для бизнеса зарплата означает расходы на вознаграждение сотрудников. Организация рассматривает зарплату как компенсацию сотрудникам за их вклад в ее деятельность, стремясь таким образом стимулировать производительность и качество выполняемых работ [2].

В настоящее время размер заработной платы является ключевым показателем, от которого зависит качество жизни и экономическая стабильность. В связи с этим анализ тех факторов, которые на нее влияют, становится особенно актуальным [3].

В работе Д. В. Домченкова заработная плата предстает как фактор мотивации и производительности труда. Проведенное автором исследование позволило выявить наличие сложной взаимосвязи между ЗП, мотивацией и производительностью труда [4].

В данном исследовании был использован многофакторный корреляционно-регрессионный анализ, аналогичный примененной в работе Х. А. Расуловой методике по оценке эффективности структурных сдвигов в приоритетных секторах экономики [5].

Цель исследования – выявить факторы, влияющие на динамику заработной платы в Кемеровской области – Кузбассе и Москве. Полученные результаты позволяют выявить тенденции к различным типам экономического роста.

Новизна работы заключается в комплексном сопоставительном исследовании региональных особенностей влияния макроэкономических факторов на динамику заработной платы, скорректированной на индекс потребительских цен. В отличие от ранее проведенных исследований, посвященных преимущественно общей оценке воздействия различных факторов на формирование систем оплаты труда работников, настоящая статья фокусируется на специфике регионов и наличии связи результатов анализа с типами экономического роста: интенсивным и экстенсивным, сравнение которых представлено в таблице 1 [6].

Интенсивный рост экономики происходит преимущественно за счет повышения производительности труда, а экстенсивный – за счет других факторов, в том числе объема инвестиций в основной капитал [7].

Методы и материалы

В работе рассмотрено влияние таких факторов, как производительность труда, промышленное производство, объем инвестиций в основной капитал, на размер заработной платы. Каждый фактор оценивается отдельным индексом, который выражен в процентах к предыдущему году. К примеру, индекс реальной начисленной зарплаты, используемый в исследовании, определяется путем деления индекса номинальной начисленной зарплаты на индекс потребительских цен за аналогичный период². Рассмотрим каждый фактор подробнее:

1. *Производительность труда* отражает степень эффективности трудовых усилий, измеряемую объемом выпущенной продукции за определенный временной промежуток. Вопрос соответствия уровня оплаты труда достигнутым показателям продуктивности по-прежнему сохраняет свою актуальность [8].

¹ Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. *СЗ РФ*. 2002. № 1. Ст. 3.

² Рынок труда, занятость и заработная плата. Методологические пояснения. *Росстат*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/met_sredzpl.pdf (дата обращения: 10.10.2025).

Табл. 1. Сравнение типов экономического роста по их критериям

Tab. 1. Types of economic growth by criteria

Критерий сравнения	Экстенсивный экономический рост	Интенсивный экономический рост
Основной фактор роста	Увеличение объема инвестиций при сохранении существующего уровня технологий	Ускорение научно-технического прогресса: внедрение новых технологий путем обновления основных фондов
Характеристика труда	Увеличение числа занятых работников	Повышение квалификации работников
Направление использования капитала	Рост объема потребляемого сырья, топлива, материалов и других элементов капитала	Повышение использования оборотных фондов
Особенности использования природных ресурсов	Неразумное пользование природными ресурсами	Разумное пользование природными ресурсами
Дифференциация и диверсификация продукта	Постоянная структура продукта	Увеличение предлагаемого ассортимента и улучшение качества продукта
Состояние экономики	Медленное развитие экономики. Неминуемость кризисов в экономике	Рост эффективности использования факторов производства и их качественное улучшение

От производительности труда зависит экономическая эффективность и, следовательно, уровень заработной платы. Чем выше производительность, тем больше возможностей у предприятий для повышения заработной платы.

Индекс производительности труда по региону находится путем деления индекса физического объема валового регионального продукта на показатель изменений совокупных затрат труда³.

2. *Промышленное производство* создает дополнительные рабочие места, с его помощью в значительной мере ускоряются темпы экономического развития регионов [9]. Соответственно, состояние промышленного производства может влиять на занятость и доходы населения.

Индекс промышленного производства – агрегированный индекс производства по видам экономической деятельности промышленного производства. Он является одним из основных макроэкономических индикаторов развития производства. При его расчете используется метод, ориентированный на сопоставление объемов выпуска продукции (товаров, работ, услуг) сравниваемых периодов через базисный год⁴.

3. *Объем инвестиций в основной капитал* может способствовать росту производительности и ЗП. Инвестиции обеспечивают предприятия необходимыми ресурсами для повышения эффективности и конкурентоспособности.

В современном мире инвестиции не только помогают предприятиям «встать на ноги», выйти на устойчивый путь развития, сохранить позиции в экономике, но и определяют экономическую ситуацию в регионе [10].

Согласно методологии Федеральной службы государственной статистики (Росстат), расчет индексов физического объема инвестиций в основной капитал осуществляется в сопоставимых ценах⁵.

Выбор вышеперечисленных факторов обусловлен отсутствием исследований их совокупного влияния на динамику изменения заработной платы, что выявлено в результате обзора литературы.

Для проведения исследования был задан $p = 0,05$. Это порог, который определен заранее, чтобы решить, считать ли результат статистически значимым.

На основе данных за период 2008–2023 гг.⁶ (табл. 2) были рассчитаны p -значения для каждого фактора. Рассчитанные p -значения сравнивались с заданным уровнем значимости.

³ Эффективность экономики России. Макроэкономические показатели. Методика расчета показателя «Индекс производительности труда». Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pr274-280418%5b3%5d.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).

⁴ Предпринимательство. Промышленное производство. Официальная статистическая методология исчисления индекса промышленного производства. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/met_indOKVED2.pdf (дата обращения: 10.10.2025).

⁵ Предпринимательство. Инвестиции. Указания о порядке расчета индексов-дефляторов и индексов физического объема инвестиций в основной капитал. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения: 10.10.2025).

⁶ Официальная статистика. Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 10.10.2025).

Табл. 2. Данные для анализа по Кемеровской области и Москве

Tab. 2. Data for analysis: Kemerovo Region vs. Moscow

Год	Индекс реальной среднемесячной начисленной ЗП работников (Y)		Индекс производительности труда (X1)		Индекс промышленного производства (X2)		Индекс физического объема инвестиций в основной капитал (X3)	
	Кем. обл.	Москва	Кем. обл.	Москва	Кем. обл.	Москва	Кем. обл.	Москва
2008	109,5	115,6	102,1	105,3	99,2	88,1	110,9	102,5
2009	93,9	97,7	97,6	93,2	90,7	93,7	71,6	76,4
2010	106,1	106,9	102,0	101,2	110,4	97,8	137,4	95,8
2011	105,1	107,9	101,2	99,4	101,4	100,7	124,6	106,6
2012	108,1	106,4	95,6	100,9	102,6	100,4	115,5	133,1
2013	100,5	106,5	97,1	99,1	98,9	95,3	78,3	107,1
2014	98,1	102,2	104,5	98,2	105,7	98,9	102,5	104,4
2015	92,0	90,1	102,8	97,5	102,1	93,4	65,1	97,4
2016	99,7	103,0	98,0	99,8	103,6	98,6	91,5	101,2
2017	105,8	98,7	103,8	101,2	103,6	100,7	120,3	114,8
2018	113,0	109,6	102,9	101,7	101,0	105,7	107,4	118,0
2019	104,2	107,6	102,2	100,7	102,9	107,3	105,2	124,6
2020	100,6	103,1	98,6	102,1	96,2	114,7	88,0	109,5
2021	103,9	106,8	107,4	109,5	106,8	127,7	114,5	119,6
2022	103,6	98,7	99,2	101,4	95,9	115,5	92,8	104,4
2023	110,4	104,4	100,5	106,3	98,7	119,0	98,0	109,8

Прим.: Кем. обл. – Кемеровская область.

Полученное р-значение $< 0,05$ означает, что между факторами присутствует статистически значимая связь, а р-значение $> 0,05$ показывает, что результат не является статистически значимым [11].

Результаты

На первом этапе было проведено исследование влияния рассматриваемых факторов на ЗП в Кемеровской области.

По результатам проведенного корреляционного анализа установлено наличие связи между индексом ЗП и объемом инвестиций в основной капитал, а также отсутствие связи индекса ЗП с индексом производительности труда и индексом промышленного производства.

Проведен множественный регрессионный анализ с независимыми переменными X1, X2, X3 (производительность труда, промышленное производство и объем инвестиций в основной капитал) и зависимой переменной Y (заработная плата). Полученные результаты р-значений независимых переменных представлены в таблице 3.

Табл. 3. Р-значения независимых переменных для Кемеровской области

Tab. 3. Independent variables for Kemerovo Region, p-values

Переменная	р-значение
X1	0,9576
X2	0,1713
X3	0,0021

Таким образом, факторы X1 и X2 не являются статистически значимыми (р-значение $> 0,05$), а фактор X3 является статистически значимым (р-значение $< 0,05$). Это указывает на то, что изменение индекса объема инвестиций в основной капитал оказывает влияние на ЗП в Кемеровской области. Соответственно, в регионе преобладает экстенсивный тип экономического роста, поскольку производительность труда не оказывает значимого влияния на динамику ЗП.

В результате было получено уравнение регрессии, которое можно использовать для прогноза:

$$Y = 82,795807 + 0,203114 * X3,$$

где Y – индекс ЗП; $X3$ – индекс физического объема инвестиций в основной капитал.

На втором этапе было исследовано влияние рассматриваемых факторов на ЗП в Москве.

По результатам корреляционного анализа установлено наличие связи между индексом ЗП и производительностью труда, а также отсутствие связи между индексом ЗП и индексом промышленного производства, индексом ЗП и индексом объема инвестиций в основной капитал.

Аналогичным образом проведен множественный регрессионный анализ. Полученные p -значения независимых переменных представлены в таблице 4.

Табл. 4. Р-значения независимых переменных для Москвы
Tab. 4. Independent variables for Moscow, p-values

Переменная	p-значение
X1	0,0274
X2	0,0689
X3	0,385

В результате факторы $X2$ и $X3$ не являются статистически значимыми (p -значение $> 0,05$), а фактор $X1$ является статистически значимым (p -значение $< 0,05$). Это указывает на влияние производительности труда на ЗП в Москве. Соответственно, экономический рост в данном регионе носит интенсивный характер, поскольку именно повышение производительности труда ведет к увеличению реальных доходов населения.

Было получено следующее уравнение регрессии, которое может быть использовано для прогноза:

$$Y = 23,017016 + 0,801738 * X1,$$

где Y – индекс ЗП; $X1$ – индекс производительности труда.

Таким образом, настоящее исследование представляет собой новый вклад в изучение динамики ЗП, поскольку включает комплексный анализ совокупности факторов, ранее не исследованных совместно, и метод корреляционно-регрессионного анализа, что отличает его от существующих работ [12–19].

На основе полученных уравнений регрессии можно спрогнозировать изменение индекса ЗП в Кемеровской области и Москве.

При индексе физического объема инвестиций в основной капитал, равном 150, получаем индекс ЗП в Кемеровской области, равный 113,26.

В Москве при повышении индекса производительности труда до 110 индекс ЗП будет равен 111,21.

В результате исследования выявлено, что фактор $X2$ (индекс промышленного производства) не влияет на динамику ЗП, несмотря на то что промышленность является основой экономического потенциала любой страны [20].

Реальный рост промышленного производства способен стимулировать рынок труда и повышать доходы благодаря эффектам отложенного действия. Это означает, что непосредственное увеличение объемов производства не гарантирует мгновенное повышение заработных плат в рамках текущего календарного периода («год в год»). Данный вопрос требует дальнейшего изучения долгосрочных последствий промышленного роста на региональном уровне, поскольку наблюдаемые изменения зарплат могут проявиться лишь спустя некоторое время после начала экономического подъема [21–28].

Заключение

Экономический рост является одной из ключевых проблем современной российской действительности. Он предполагает постоянное увеличение объемов товаров и услуг, произведенных за определенный период времени. Для устойчивого и длительного стимулирования экономического роста необходимы комплексные меры, включающие модернизацию экономики, наращивание производства, внедрение инноваций, поддержку высокотехнологичных отраслей и развитие инжиниринговых институтов. Современный экономический рост является развитием, при котором долгосрочные темпы экономического роста производства стабильно и устойчиво превышают темпы роста населения.

«Современный» интенсивный экономический рост противопоставляется «устаревшему» экстенсивному. Интенсивный экономический рост положительно влияет на рост реальных доходов населения, тогда как экстенсивный рост лишь частично улучшает материальное положение работников преимущественно за счет увеличения общей занятости.

По результатам проведенного исследования в Москве наблюдается интенсивный экономический рост, основанный на повышении производительности труда. Необходимость повышения производительности труда становится особенно острой в современных условиях, когда экономика страны испытывает давление санкций. Заработная плата и производительность труда оказывают влияние на экономику и управление персоналом. Заработная плата компенсирует затраченные усилия работникам и стимулирует повышение производительности

труда. Таким образом, работодатели Москвы ориентированы на инновационное развитие, способствующее росту производительности труда и реального дохода населения.

Работодатели Кемеровской области, в свою очередь, движутся по пути экстенсивного экономического роста, основанного на увеличении объема инвестиций в основной капитал. Излишек капитала может привести к развитию инфляции издержек производства, что, в свою очередь, приведет к снижению доходов и замедлению экономического роста.

Полученные в ходе исследования региональные различия объясняются неоднородностью экономической структуры, наличием или отсутствием крупных работодателей, степенью развитости инфраструктуры, доступностью квалифицированных кадров и другими политико-экономическими факторами.

Для устойчивого развития Кемеровской области следует обратить внимание на стратегию интенсивного экономического роста. Рекомендуется повышать экономическую эффективность промышленности посредством внедрения цифровых технологий

и инструментов, позволяющих сократить издержки, повысить производительность предприятий.

Перспективы исследования связаны с дальнейшим изучением выявленных взаимосвязей. Кроме того, такое исследование может быть проведено и в отношении иных субъектов РФ, что позволит разработать наиболее эффективные стратегии экономического роста и повышения благосостояния населения.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Азиева Р. Х., Гишкаева Л. Л., Эдиева П. М. Теории заработной платы: прошлое и современность. *Отходы и ресурсы*. 2019. Т. 6. № 4. [Azieva R. Kh., Gishkaeva L. L., Edieva P. M. Wage theories: Past and present. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*, 2019, 6(4). (In Russ.)] <https://doi.org/10.15862/01ECOR419>
2. Подлесецкая Д. С. Производительность труда как фактор повышения заработной платы ключевого персонала организации. *Профессиональная ориентация*. 2021. № 3. С. 8–12. [Podlesetskaya D. S. Labor productivity as a factor of salary increase for key personnel of the organization. *Professionalnaya orientaciya*, 2021, (3): 8–12. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lsoorc>
3. Азиева Р. Х. Заработная плата как отражение уровня жизни общества. *KANT*. 2019. № 1. С. 243–246. [Azieva R. Kh. Wages as a reflection of the standard of living of society. *KANT*, 2019, (1): 243–246. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zbufed>
4. Домченков Д. В. Заработная плата как фактор мотивации и производительности труда: теоретические и эмпирические аспекты. *Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)*. 2025. № 3. С. 36–44. [Domchenkov D. V. Wages as a factor of motivation and labour productivity: Theoretical and empirical aspects. *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*, 2025, (3): 36–44. (In Russ.)] <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-3-68-36-44>
5. Расулова Х. А. Анализ и оценка взаимосвязи устойчивого развития и структурных сдвигов с применением многофакторного корреляционно-регрессионного анализа. *Молодой ученый*. 2019. № 26. С. 375–384. [Rasulova H. A. Analysis and assessment of the relationship between sustainable development and structural shifts using multifactorial correlation and regression analysis. *Molodoi uchenyi*, 2019, (26): 375–384. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nahifz>
6. Рикунова А. В., Склярова Е. Е. Условия и факторы экономического роста в России на современном этапе развития. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2015. Т. 194. № 5. С. 81–88. [Rikunova A. V., Skljárova E. E. Conditions and factors of economic growth in Russia at the present stage of development. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 2015, 194(5): 81–88. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/teeqik>
7. Доманина М. А., Моисеев В. Е. Экстенсивный и интенсивный типы экономического роста. *Организационно-экономические аспекты эффективности регионального АПК*: науч. конф. экономического факультета. (Пенза, 24–25 мая 2005 г.) Пенза: ПГСА, 2005. С. 107–109. [Domanina M. A., Moiseev V. E. Extensive and

- intensive types of economic growth. *Organizational and economic aspects of the effectiveness of the regional agro-industrial complex*: Proc. Sci. Conf. of the Faculty of Economics, Penza, 24–25 May 2005. Penza: PSAA, 2005, 107–109. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ytcjnt>
8. Аранжин В. В. Проблемы соотношения заработной платы и производительности труда: системный подход. *Социально-трудовые исследования*. 2020. № 2. С. 18–29. [Aranzhin V. V. Relationship of wages and labor productivity: Systematic approach. *Social & Labor Research*, 2020, (2): 18–29. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2020-39-2-18-29>
 9. Болденков А. В., Лисутин О. А., Трусевич Е. В. Промышленное производство как фундаментальная составляющая экономики Алтайского края. *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. 2023. № 3. С. 14–23. [Boldenkov A. V., Lisutin O. A., Trusevich E. V. Industrial production as a fundamental component of the economy of the Altai Territory. *Issues of Social – Economic Development of Siberia*, 2023, (3): 14–23. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18324/2224-1833-2023-3-14-23>
 10. Попова А. Г., Шустров И. Н. Влияние отдельных факторов на объем инвестиций в основной капитал. *Измерение и анализ благосостояния: Всерос. (с Междунар. уч.) науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–27 января 2024 г.)* СПб.: СПбГЭУ, 2024. С. 303–306. [Popova A. G., Shustrov I. N. Influence of individual factors on the volume of investments in fixed assets. *Measuring and analyzing well-being: Proc. All-Russian (with Intern. Participation) Sci.-Prac. Conf., St. Petersburg, 25–27 Jan 2024*. St. Petersburg: SPbSUE, 2024, 303–306. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xonxko>
 11. Мачулис В. В. Высшая математика. 5-е изд., переб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 306 с. [Machulis V. V. *Higher mathematics*. 5th ed. Moscow: Iurait, 2024, 306. (In Russ.)]
 12. Кулуева Ч. Р., Исманалиева К. И., Токошева Ж. А. Формирование уровня заработной платы в территориях Ошской области: эконометрический анализ факторов. *Вестник Ошского государственного университета. Экономика*. 2023. № 2. С. 56–61. [Kulueva Ch. R., Ismanalieva K. I., Tokosheva Zh. A. Formation of wage level in the territories of Osh region: Econometric analysis of factors. *Journal of Osh State University. Economics*, 2023, (2): 56–61. (In Russ.)] [https://doi.org/10.52754/16948734_2023_2\(3\)_9](https://doi.org/10.52754/16948734_2023_2(3)_9)
 13. Степанова А. С., Волова Е. А., Куликовский М. К., Гераева Е. В. Эконометрический анализ заработной платы. *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: XIX Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15 января 2019 г.)* Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2019. Ч. 2. С. 92–94. [Stepanova A. S., Volova E. A., Kulikovskiy M. K., Garaeva E. V. Econometric analysis of wages. *Fundamental and applied scientific research: Current issues, achievements, and innovations: Proc. XIX Intern. Sci.-Prac. Conf., Penza, 15 Jan 2019*. Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2019, pt. 2, 92–94. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ytmwap>
 14. Бабанская А. С., Федота А. А. Анализ трудовых ресурсов предприятия. Анализ производительности труда и заработной платы в экономическом анализе. *Современные проблемы экономики и управления: Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 24 ноября 2023 г.)* М.: РГСУ, 2023. С. 61–66. [Babanskaya A. S., Fedota A. A. Analysis of the labor resources of the enterprise. Analysis of labor productivity and wages in economic analysis. *Modern problems of economy and management: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Moscow, 24 Nov 2023*. Moscow: RSSU, 2023, 61–66. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/aydftv>
 15. Цхомария С. И. Анализ использования заработной платы и соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы. *Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки: Междунар. науч.-практ. конф. (Стерлитамак, 30 января 2024 г.)* Стерлитамак: ООО АМИ, 2024. С. 209–212. [Tskhomaria S. I. Wage and labor productivity vs. wage growth rates. *Intellectual potential of society as a driver of innovative development of science: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Sterlitamak, 30 Jan 2024*. Sterlitamak: LLC AMI, 2024, 209–212. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/obiutk>
 16. Хорина А. В., Прудиков В. В. Заработная плата, ее функции и факторы, влияющие на формирование заработной платы. *Тенденции и перспективы реализации финансовой политики государства на современном этапе: Всерос. науч.-практ. круглый стол. (Рязань, 27 сентября 2024 г.)* Рязань: Академия права и управления ФСИН, 2025. С. 252–256. [Khorina A. V., Prudikov V. V. Wages, their functions, and factors influencing their formation. *Trends and prospects for the implementation of state financial policy at the present stage: Proc. All-Russian Sci.-Prac. Round Table, Ryazan, 27 Sep 2024*. Ryazan: Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service, 2025, 252–256. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wiqyzw>
 17. Насырова Г. Ф., Нефедова В. Н. Заработная плата, ее функции и факторы, влияющие на формирование заработной платы. *Инновационная наука*. 2023. № 6-1. С. 92–94. [Nasyrova G. F., Nefedova V. N. Wages, their

- functions and factors influencing the formation of wages. *Innovative Science*, 2023, (6-1): 92–94. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ihlbry>
18. Jumambayev S., Dosmbek A. Wages in Kazakhstan: Trends, factors, ways to increase. *Statistics, Accounting and Audit*, 2020, (3): 74–78. <https://elibrary.ru/yaztkn>
 19. Федяй Е. С. Производительность труда и заработная плата: взаимосвязь показателей. *Прикладные аспекты экономики*, сост. В. В. Журавлев. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. С. 87–93. [Fediai E. S. Labor productivity and wages: The relationship of indicators. *Applied aspects of economics*, comp. Zhuravlev V. V. Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 2021, 87–93. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lbfcdc>
 20. Калач А. В., Шкарупета Е. В., Шмырева М. Б. Развитие промышленного комплекса в целях обеспечения национальной конкурентоспособности и экономической безопасности. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2016. № 2. С. 395–400. [Kalach A. V., Shkarupeta E. V., Shmyreva M. B. Development of an industrial complex for ensuring national competitiveness and economic security. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, 2016, (2): 395–400. (In Russ.)] <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2016-2-395-400>
 21. Хапажева М., Куликова Е. А. Экономический рост и перспективы инновационного развития России. *Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых: Всерос. науч. конф. перспективных разработок*. (Курск, 1 декабря 2020 г.) Курск: ЮЗГУ, 2020. Т. 1. С. 184–188. [Khapazheva M., Kulikova E. A. Economic growth and prospects of innovative development of Russia. *The innovative potential of social development: The view of young scientists: Proc. All-Russian Sci. Conf. of Promising Developments*, Kursk, 1 Dec 2020. Kursk: SWSU, 2020, vol. 1, 184–188. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rmjoqz>
 22. Курпаянди К. И., Ойматов А. Н. Потенциальные возможности интенсивного стимулирования экономического роста. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2013. № 3. С. 111–113. [Kurpayandi K. I., Oymatov A. N. The potential for intensive stimulation of economic growth. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2013, (3): 111–113. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qcokqb>
 23. Кунакужина Д. И. Факторы экономического роста и их динамика. *Синергия Наук*. 2017. № 18. С. 448–453. [Kunakuzhina D. I. Factors of economic growth and their dynamics. *Sinergiya Nauk*, 2017, (18): 448–453. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zxqqwr>
 24. Ключков В. В., Тимченко М. В. Взаимосвязь экстенсивных и интенсивных факторов современного экономического роста. *Современный экономический рост: теория и моделирование. Двенадцатые Друкеровские чтения: конф.* (Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН, 28–29 мая 2012 г.) М.: АО ИД «Экономическая газета», 2012. С. 288–304. [Klochkov V. V., Timchenko M. V. Interrelation of extensive and intensive factors of modern economic growth. *Modern economic growth: Theory and modeling. The Twelfth Druker Readings: Proc. Conf.*, V. A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the RAS, 28–29 May 2012. Moscow: Economic Newspaper Publishing House, 2012, 288–304. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/smbicz>
 25. Зотиков Н. З. Производительность труда в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». *Управление*. 2024. Т. 12. № 2. С. 31–39. [Zotikov N. Z. Labor productivity within the framework of the Labor Productivity and Employment Support national project. *Management*, 2024, 12(2): 31–39. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-2-31-39>
 26. Грибанова А. В. Взаимосвязь между заработной платой и производительностью труда: факторы, влияющие на уровень оплаты труда в современной экономике. *Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: XVIII Междунар. науч.-практ. конф.* (Белгород, 25 октября 2024 г.) Белгород: ЦПП ИД «БелГУ»; НИУ «БелГУ», 2024. С. 46–48. [Gribanova A. V. The relationship between wages and labor productivity: Factors influencing the level of wages in the modern economy. *Modern problems of socio-economic systems in the context of globalization: Proc. XVIII Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Belgorod, 25 Oct 2024. Belgorod: CPR PH "BelSU"; NRU "BelSU", 2024, 46–48. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tejwjs>
 27. Абдыганы А., Аттокуровна А. А. Экономический рост и некоторые актуальные вопросы экономического роста. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2021. № 6-2. С. 70–74. [Abdygany A., Attokurovna A. A. Economic growth and some topical issues of economic growth. *Aktualnye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*, 2021, (6-2): 70–74. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nwpgty>
 28. Бочкарев А. М., Глезман Л. В., Федосеева С. С. Отрасли и предприятия промышленности в условиях цифровой трансформации. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2024. 269 с. [Bochkarev A. M., Glezman L. V., Fedoseeva S. S. *Industries and industrial enterprises in the context of digital transformation*. Ekaterinburg: Institute of Economics UB RAS, 2024, 269. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/thrrva>

обзорная статья

eLibrary EDN: GVRMPC

Формирование системы понятий устойчивого развития на основе многокритериального подхода

Маринина Оксана Анатольевна

Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II, Россия, Санкт-Петербург

eLibrary Author SPIN: 6895-8631

<https://orcid.org/0000-0002-7950-197X>marinina_OA@pers.spmi.ru

Аннотация: Систематизация подходов к определению сущности понятий устойчивого развития, представленных в современной зарубежной научной литературе, позволила выявить значительное смешение, синонимичное использование терминов. Отсутствие устоявшегося подхода и четкого представления о сходстве и различиях в понятийном аппарате доказывает необходимость дальнейшего совершенствования теории устойчивого развития и ее терминологии. В связи с этим следует дополнить и расширить набор классификационных признаков и соотнести характерные особенности дефиниций устойчивого развития, что позволит более четко идентифицировать различия и сходства места, целей, роли, условий, характера действия устойчивости на разных уровнях и повысить эффективность ее реализации. Цель статьи – сформировать классификационную систему понятий на основе комплекса критериев, отражающих сущность, природу, характерные особенности и специфику терминов *устойчивое развитие*, *корпоративная устойчивость* и *корпоративная социальная ответственность*. Задачи: на основе анализа категорий и понятий в области устойчивого развития выявить критерии, характеризующие сущность, концептуальные основы, условия и механизмы реализации процесса устойчивого развития (объекта исследования) на микро- и макроуровнях; сформировать классификационную систему понятий путем синтеза (системное сведение частей к целому) критериев и идентификационных признаков объекта. Предложен терминологический аппарат понятий устойчивого развития на разных уровнях, основанный на разработанном комплексе критериев, отражающих 1) основополагающую концепцию, подход; 2) направление инициации; 3) уровень реализации; 4) механизм реализации (объектное приложение); 5) приоритизацию в рамках триединого подхода; 6) характер деятельности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, устойчивое развитие компании, корпоративная устойчивость, корпоративная социальная ответственность, циркулярная экономика, многокритериальный подход

Цитирование: Маринина О. А. Формирование системы понятий устойчивого развития на основе многокритериального подхода. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 287–306. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-287-306>

Поступила в редакцию 21.10.2025. Принята после рецензирования 28.11.2025. Принята в печать 01.12.2025.

review article

Concepts of Sustainable Development: A Multi-Criterial Approach

Oksana A. Marinina

Empress Catherine II Saint Petersburg Mining University, Russia, St. Petersburg

eLibrary Author SPIN: 6895-8631

<https://orcid.org/0000-0002-7950-197X>marinina_OA@pers.spmi.ru

Abstract: Concepts and terms related to sustainable development frequently overlap in contemporary foreign literature. The current system of concepts is redundant, lacks a unified approach, and needs a clearer theoretical and terminological structure. This article introduces a new classification of sustainable development definitions to more precisely characterize their scope goals, roles, conditions, nature, levels, and effectiveness.

This classification system relies on a set of criteria reflecting the essence, nature, features, and specificity of concepts, such as *sustainable development*, *corporate sustainability*, and *corporate social responsibility*. The author identifies criteria characterizing the essence, conceptual foundations, conditions, and implementation mechanisms of sustainable development at the micro and macro levels. The synthesis of these categories and criteria resulted in a structured classification system. The defined terms reflect: 1) the fundamental approach; 2) initiation; 3) the implementation level; 4) the implementation mechanism; 5) prioritization within the triple bottom line approach; 6) activity type.

Keywords: sustainable development, sustainable development of a company, corporate sustainability, corporate social responsibility, circular economy, multi-criteria approach

Citation: Marinina O. A. Concepts of Sustainable Development: A Multi-Criterial Approach. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 287–306. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-287-306>

Received 21 Oct 2025. Accepted after review 28 Nov 2025. Accepted for publication 1 Dec 2025.

Введение

Обилие научной литературы по вопросам устойчивого развития свидетельствует о значительном интересе к этой тематике на протяжении многих десятилетий. С течением времени ее терминология также расширялась и обретала новые формы, смыслы и условия использования. В теории устойчивого развития применяются такие термины, как *устойчивое развитие компаний*, *корпоративная устойчивость*, *корпоративная социальная ответственность*, *корпоративное устойчивое развитие*, которые имеют общую природу происхождения, но при этом разную цель.

Систематизация подходов к определению сущности понятий устойчивого развития, представленных в современной зарубежной научной литературе, позволила выявить значительное смешение, синонимичное использование терминов. В иностранных и отечественных исследованиях наблюдаются расхождения в понимании и использовании некоторых терминов, например в зарубежной литературе под *устойчивым развитием компании* понимается, как правило, *корпоративная устойчивость*. В то время как в российских научных публикациях чаще употребляются понятия *корпоративное устойчивое развитие*, *устойчивая организация* и реже – *корпоративная устойчивость*.

Отсутствие устоявшегося подхода и четкого представления о сходстве и различиях в понятийном аппарате доказывает необходимость дальнейшего совершенствования теории устойчивого развития и ее терминологии. Цель статьи – сформировать классификационную систему понятий на основе комплекса критериев, отражающих сущность, природу, характерные особенности и специфику терминов *устойчивое развитие*, *устойчивое развитие компании*, *корпоративная устойчивость* и *корпоративная*

социальная ответственность. Задачи: на основе анализа категорий и понятий в области устойчивого развития выявить критерии, характеризующие сущность, концептуальные основы, условия и механизмы реализации процесса устойчивого развития (объекта исследования) на микро- и макроуровнях; сформировать классификационную систему понятий путем синтеза (системное сведение частей к целому) критериев и идентификационных признаков объекта.

Применены исторический подход, логический анализ, синтез. На основе исторического подхода представлены генезис и развитие теоретических аспектов устойчивости и концепции устойчивого развития, выполнен обзор и анализ категорий, понятий, терминов для выявления и систематизации признаков (специфики) устойчивого развития и разработки новых определений с учетом предложенной систематизации.

Результаты

Анализ концепций устойчивого развития

Анализ концепций устойчивого развития и характерных для них моделей показал, что все концепции объединены идеей снижения зависимости социально-экономического развития общества от природного капитала и экологических условий. Вехи развития теории устойчивости на макроуровне основываются на трех основных подходах к теоретической интерпретации устойчивого развития: эгоцентрическом (сильное устойчивое развитие), антропоцентрическом (слабое устойчивое развитие) и триедином.

Эгоцентрический и антропоцентрический подходы по-разному определяют место и роль человека и социума в устойчивом развитии. В моделях сильной устойчивости общество – источник потребностей,

которые необходимо разумно ограничивать; в моделях слабой устойчивости общество – источник человеческих ресурсов, которые необходимо трансформировать в человеческий капитал для инновационного развития. Включение человека в формат устойчивого развития в качестве непосредственного субъекта заложено в триединой концепции устойчивого развития.

В современной интерпретации экоцентрический подход, основанный на приоритете экологической составляющей, представляет систему взглядов, согласно которой устойчивое развитие на глобальном и национальном уровнях предполагает удовлетворение потребностей отдельных государств и регионов или населения в пределах ресурсных и экологических возможностей планеты в целом [1; 2]. В основе этого подхода лежат экологическая экономика и концепция сильной устойчивости. Альтернативой экоцентрической концепции является антропоцентрический концептуальный подход, согласно которому экономический рост в условиях экосистемных ограничений возможен за счет научно-технического прогресса и развития человеческого капитала. Триединый подход является концепцией слабой устойчивости, которая построена на идее независимости экономического роста от процесса воздействия его на окружающую среду [3] и возможности сделать соответствующие исследования и разработки (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) неотъемлемым компонентом стратегий устойчивого развития [4].

Далее рассмотрим более детально эволюцию подходов и базовых понятий *устойчивого развития* на макроуровне. Так, Т. Р. Мальтус рассматривал проблемы роста населения и ограниченности ресурсов, отмечая, что население растет в арифметической прогрессии, а потребление ресурсов – в геометрической. Теория перенаселения получила развитие в марксистской теории [5]. Позже идеи исследователя нашли свое отражение в докладе Римского клуба «Пределы роста» (1972 г.).

А. С. Пигу и Р. Коуз связывали экологическую экономику с оценкой эффективности использования невозобновляемых ресурсов (экономика ресурсов), а также с выявлением и оценкой негативных внешних эффектов, вытекающих из хозяйственной деятельности. Для их устранения предложены два способа: введение так называемого налога Пигу [6] и распространение прав собственности на природную среду и ее элементы [7]. В обоих

случаях преследуется цель определения стоимости окружающей среды.

В 1926 г. В. И. Вернадский ввел понятие *устойчивость жизни*. В его теории о биосфере (позже ноосфере; ноосферный подход) утверждается, что человек является геологической силой, которая преобразует планету, и, как следствие, должен нести ответственность за ее развитие и сохранение [8; 9].

Н. Д. Кондратьев – представитель антропоцентрического подхода; основоположник теории экономических циклов, известных как *циклы Кондратьева* – установил, что экономическая система развивается циклично и каждой последующей фазе роста предшествуют значительные изменения техносферы, вызванные инновациями и научно-техническим прогрессом [10].

Р. М. Солоу, будучи представителем антропоцентрического подхода, утверждал, что технологические изменения тесно связаны с повышением качества человеческого капитала за счет улучшения образовательных характеристик [11–14].

1972 г. считается началом перехода мирового сообщества к концепции устойчивого развития. В Декларации Конференции Организации Объединенных Наций (ООН) по проблемам окружающей человека среды делается акцент на решение экологических проблем, человек признается ответственным за состояние окружающей среды¹.

В том же 1972 г. в США опубликован доклад Римского клуба «Пределы роста» [15]. Его члены (представители экоцентрического подхода) предложили 12 сценариев развития человечества и обнаружили, что людям угрожает глобальный кризис в результате перенаселения, увеличения объемов производства, превышающих емкость биосферы, и деградации окружающей среды. Для реализации благоприятных сценариев развития, помимо технологических прорывов, социальных изменений, необходим жесткий контроль рождаемости. Также была обоснована необходимость нулевого роста, направленного на сдерживание промышленного производства и потребления, стабилизацию численности населения при одновременном снижении эксплуатации природных ресурсов.

В 1974 г. опубликован второй доклад Римского клуба «Человечество на перепутье» [16]. Взамен нулевого роста была предложена теория органического роста, согласно которой каждый элемент мировой экономической системы, каждая страна должны выполнять свои функции, как в биологической системе.

¹ Декларация Конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среды. ООН. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml (дата обращения: 10.10.2025).

Опираясь на принцип динамического равновесия, Б. Коммонер сформулировал 4 правила экологии: 1) все связано со всем; 2) все должно куда-то деваться; 3) природа знает лучше; 4) ничто не дается даром [17; 18].

В 1977 г. опубликован пятый доклад Римского клуба «Цели для человечества». На основе мирового атласа современных целей обоснована необходимость перехода к глобальным целям на всех уровнях – от транснационального до корпоративного. Членами Римского клуба было установлено, что общность мировой солидарности способствует достижению безопасности человечества и повышению качества жизни [19].

Теория экологической модернизации, разработанная представителями антропоцентрического подхода Й. Хубером, М. Джеником и А. Молом, заключается в том, что экологические проблемы могут быть решены посредством развития, внедрения новых технологий и институциональных преобразований. Ученые утверждают, что экологическая модернизация – это изменения в соответствии с новейшими, современными экологическими требованиями и нормами, выполнение которых ведет к устранению проблем между человеком и средой его обитания, обществом и природой [20–22].

П. Г. Олдаком была сформулирована идея разумных потребностей. Раскрывая основные аспекты концепции равновесного природопользования, он отмечал, что, во-первых, рост общественного производства сам по себе не равнозначен прогрессу в развитии народнохозяйственного комплекса, а во-вторых, самоограничение – нормальное поведение человека в мире ограниченных возможностей, поэтому формирование разумных потребностей является условием реализации будущих возможностей [23].

В 1987 г. В. Г. Горшков, сторонник ноосферного подхода, представил концепцию биотической регуляции окружающей среды [24]. В этом же году Э. Б. Барбиер опубликовал «Концепцию устойчивого экономического развития». Ученый утверждал, что цели сохранения биосферы и экономическое развитие не только не противоречат друг другу, но и дополняют друг друга [25]. Следом Комиссия Брундтланда ввела термин *устойчивое развитие*, определяя его как развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои

собственные потребности². Параллельно с этим впервые вводится термин *зеленая экономика* [26].

А. Д. Урсул и Т. А. Урсул утверждали, что прогрессивное развитие общества в информационном аспекте неизбежно должно вести в той или иной степени к деградации окружающей среды. Устойчивое развитие они определяли как «глобально-управляемое системно-сбалансированное социоприродное развитие, не разрушающее окружающую природную среду и обеспечивающее выживание и безопасное неопределенно долгое существование цивилизации» [27, с. 114].

В 1991 г. Г. М. Гроссманом и А. Б. Крюгером была описана экологическая кривая Кузнеця [28]. Данная теория предполагает, что рост благосостояния приводит к интенсивному использованию природных ресурсов и загрязнению окружающей среды. Однако при достижении определенного уровня благосостояния качество окружающей среды начинает улучшаться. В дальнейшем эта гипотеза получила развитие в работах [29–32].

Альтернативой теории нулевого роста стала теория экономики устойчивого состояния, которая представляет собой экономику с постоянным количеством людей и предметов, поддерживаемых на некотором желательном уровне достаточности за счет минимально возможного уровня вспомогательной активности, т.е. при наименьших возможных перемещениях материи и энергии от первой стадии производства до конечной стадии потребления [33].

В 1992 г. Р. Костанза и Г. Э. Дэйли, основоположники экологической экономики и концепции природного капитала, вводят термин *развитие без роста* [34]. Природный капитал является активом экономической системы, определения возможности повышения производительности и благополучия, а ценность ресурса зависит от его полезности. В этой связи экосистема как составляющая природного капитала также обладает свойством «производить» экосистемные услуги, которые можно монетизировать для оценки устойчивости экосистемы [35]. *Природный капитал критический* – еще одно понятие, введенное авторами, – природные блага, которые невозможно заменить искусственным капиталом (озоновый слой Земли, глобальный климат, ландшафты и т.п.).

В дальнейшем устойчивое развитие определяется как «стабильное социально-экономическое

² Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее». Генеральная Ассамблея ООН, 1987. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).

сбалансированное развитие, не разрушающее окружающую природную среду и обеспечивающее непрерывный прогресс общества» [36, с. 31]. Также выделяются 4 направления его достижения: сохранение экосистем, стабилизация численности населения, экологизация производства, рациональная модель потребления [36–39]. Таким образом, устойчивое развитие представляет собой «такое общественное развитие, при котором не разрушается его природная основа, создаваемые условия жизни не влекут деградации человека и социально-деструктивные процессы не развиваются до масштабов, угрожающих безопасности общества» [39, с. 39].

По мнению Н. Н. Моисеева, приверженца ноосферного подхода, цель развития заключается в гомеостазисе системы *общество – природа* на основе разума. Условием сохранения и выживания человечества является коэволюция человека и природы [40; 41]. В свою очередь, А. П. Назаретян разработал концепцию универсальной истории в рамках системно-синергетической модели [42]. С 1998 г. было предложено рассматривать культурную политику как ключевой элемент развития³. В работе [43] проведен анализ существующих концепций устойчивого развития и разработаны направления его реализации.

Далее проследим развитие теории зеленой экономики, которая начинает активно формироваться с 1990-х гг.:

- 1997–2005 гг.: определена цель зеленой экономики, суть которой заключается в сокращении выбросов парниковых газов в атмосферу и предотвращении глобального потепления⁴;
- 2011 г.: развитие понятия *зеленая экономика* – это такая экономика, которая повышает благосостояние людей, обеспечивает социальную справедливость и при этом существенно снижает риски для окружающей среды и ее обеднение⁵;
- 2012 г.: появление термина *зеленый рост*, который гарантирован при эффективном использовании ресурсов, и является чистым с точки

зрения минимизации загрязнения и воздействия на окружающую среду, а также устойчивым благодаря учету возможности опасных природных явлений и роли экологического управления и природного капитала в предотвращении стихийных бедствий⁶;

- 2015 г.: принятие Парижского соглашения, согласно которому рост глобальной температуры не должен превышать 1,5–2 °С и в котором отмечается необходимость перехода к низкоуглеродной экономике (*low-carbon economy*) – одной из форм зеленой экономики⁷.

Направления развития теории зеленой экономики включают следующие концепции: экологически чистого производства (1990–2000 гг.); наилучших доступных технологий (1990 г.); циркулярной экономики (2012–2015 гг.).

В Декларации тысячелетия, принятой ООН в 2000 г., определены цели развития тысячелетия, направленные прежде всего на устранение диспропорций в качестве жизни и помощь беднейшим странам мира: ликвидация бедности и голода, обеспечение всеобщего начального образования и гендерного равенства, сокращение детской смертности, борьба с болезнями (СПИД, малярия и др.), экологическая устойчивость, формирование всемирного партнерства в целях развития⁸.

Следом за этим событием Л. Р. Браун призывает к масштабной интеллектуальной революции: экономика должна перестать разрушать биосферу и начать развиваться в рамках жестких экологических ограничений Земли [44]. В работе [45] авторы утверждают, что валовой внутренний продукт не может отразить динамику и качество изменений в социальной сфере и окружающей среде, обосновывают необходимость адаптации экономических показателей с целью более объективной оценки структурных изменений экономики.

В 2015 г. ООН принимает повестку в области устойчивого развития, в которой сформулированы 17 взаимосвязанных целей устойчивого развития по таким блокам, как социальный, экологический,

³ Draft Action Plan on Cultural Policies for Development. UNESCO, 1998. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116393> (accessed 10 Nov 2025).

⁴ Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата. Киото, 1997. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pdf/kyoto.pdf (дата обращения: 10.10.2025).

⁵ Навстречу «зеленой» экономике: пути к устойчивому развитию и искоренению бедности — обобщающий доклад для представителей властных структур. ЮНЕП, 2011. URL: <https://www.cawater-info.net/green-growth/files/unep5.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).

⁶ Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development. Washington, D. C.: The World Bank, 2012. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/368361468313515918/pdf/691250PUB0Publ067902B09780821395516.pdf> (accessed 10 Nov 2025).

⁷ Парижское соглашение. ООН. URL: <https://www.un.org/ru/climatechange/paris-agreement> (дата обращения: 10.10.2025).

⁸ United Nations Millennium Declaration. General Assembly resolution 55/2, 8 Sep 2000. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/united-nations-millennium-declaration> (accessed 10 Nov 2025).

экономический, институциональный. Цели устойчивого развития являются универсальными для всех стран, независимо от уровня их социально-экономического развития, развития техносферы, структуры промышленности, экологической ситуации. Такая теоретическая интерпретация устойчивого развития отражает триединый подход⁹.

Концепция слабой устойчивости базируется на требованиях, установленных человеком к качеству окружающей среды обитания в целях удовлетворения собственных потребностей. При этом данный подход «не отрицает необходимости согласованного развития экономики и экологии, рационального использования и воспроизводства природных ресурсов, сохранения биоразнообразия и обеспечения экологической безопасности» [46, с. 10–11]. В то же время некоторые исследователи утверждают, что слабой устойчивости не существует, т. к. текущая экономическая система определяется как неустойчивая, и слабая устойчивость не ведет к какой-либо форме устойчивого будущего [47]. Основные аргументы отрицания слабой устойчивости следующие: инновационные технологические решения не всегда доступны [48], а экологически чистые технологии зачастую требуют гораздо больше энергии и ресурсов, если проследить всю цепочку от источника [49]. Например, производство поликристаллического кремния для солнечных батарей является экологически грязным и опасным; производство биоисточников электроэнергии для чистого электрического транспорта требует значительных объемов площадей под сельхозкультуры или традиционных энергоносителей, а авария Фукусимы показала, что даже самое чистое и высокотехнологичное производство энергии может создать угрозу для всего живого.

Анализ перечисленных определений устойчивого развития и концептуальных подходов выявил, что основные вехи становления устойчивого развития на макроуровне опираются на глобальные международные инициативы, государственную политику стран и содружеств; процесс устойчивого

развития является управляемым, международным по своим масштабам и всеобъемлющим с точки зрения цели развития. Процесс устойчивого развития на макроуровне, который направлен на удовлетворение потребностей нынешнего поколения без угрозы возможностям будущих поколений, ограничен имеющимися противоречиями между экономическим и экологическим эффектом, что требует совершенствования подходов, механизмов и разработки новых норм и инструментария экорегулирования. Особым условием реализации устойчивого развития на глобальном уровне является необходимость интеграции межсекторальных целей разных уровней (глобальный, национальный, государственный, региональный, корпоративный) [50].

Изучение роли устойчивого развития компании, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности охватывает широкий исторический диапазон, что подтверждается обилием научных публикаций по данной теме. Выявлены основные определения *устойчивого развития компании*:

1. Нацеленность бизнес-стратегий и деятельности на удовлетворение потребностей предприятия и его заинтересованных сторон в настоящее время с сохранением и развитием человеческих и природных ресурсов в интересах будущего¹⁰.

2. Результат способности организации достигать своих целей и поддерживать этот уровень в течение длительного времени¹¹.

3. Развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставящее под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности¹².

4. Степень устойчивого развития применительно к организации или событию. Развитие, соответствующее потребностям нынешнего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности¹³.

5. Динамика производства и реализации продукции, при которой сохраняется стабильно высокий

⁹ Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 г. Генеральная Ассамблея ООН, 2015. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 10.10.2025).

¹⁰ Business strategy for sustainable development: Leadership and accountability for the 90s. Deloitte & Touche; International Institute for Sustainable Development, 1992, 116.

¹¹ ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт РФ. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 23.10.2010 № 501-ст. СПС КонсультантПлюс.

¹² ГОСТ Р 54598.1-2015. Национальный стандарт РФ. Менеджмент устойчивого развития. Ч. 1. Руководство. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.10.2015 № 1858-ст. ИПП Гарант.

¹³ ГОСТ Р ИСО 20121-2014. Национальный стандарт РФ. Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17.10.2014 № 1349-ст. СПС Кодекс.

результат функционирования предприятия, наблюдается рост материально-вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции, обеспечивается его капитализация и эффективное управление [51].

6. Способность предприятия обеспечивать достойное качество жизни работников на основе его конкурентоспособной деятельности [52].

7. Такое развитие, которое позволит организации в долгосрочной перспективе обеспечивать баланс экономических, экологических и социальных аспектов, а также ответственных результатов деятельности с учетом удовлетворения потребностей всех групп заинтересованных сторон в настоящем и будущем [53].

8. *Устойчивое развитие* обозначает стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы. Понятие *стабильность* не является синонимом понятия *устойчивость*. Стабильность развития системы определяется динамикой показателей – система может иметь стабильно неустойчивое положение и проявлять стабильность основных тенденций своего развития [54; 55].

9. Бизнес, способный выжить в долгосрочной перспективе; в экономическом смысле долгосрочная устойчивость предполагает создание условий для реализации ключевой экономической цели – создания ценности. Социальные аспекты устойчивости – развитие собственного коллектива (деловая практика в отношении персонала, развитие человеческих ресурсов); экологическая устойчивость – это усилия компании по защите и восстановлению окружающей среды [56].

10. «Устойчивое развитие бизнеса – это стратегически-обоснованная модель взаимодействия с внешней средой (ее социальной, экологической и экономической составляющими), которая способствует укреплению бренда компании и увеличению ее стоимости» [57]. Под «стратегически-обоснованной моделью взаимодействия с внешней средой» понимается такая модель, при которой организация оптимизирует использование ресурсов (экономических, социальных, экологических) без потери добавочной стоимости, генерируемой бизнесом» [Там же].

11. Бизнес-подход, направленный на создание долгосрочных ценностей для стейкхолдеров, обеспечивающий учет в стратегии компании всех аспектов ее деятельности: экономических, социальных и экологических [58].

Итак, часть исследователей акцентируют внимание на экономических и финансовых показателях как сущности устойчивого развития предприятия, другие подчеркивают необходимость взаимосвязи

и отражения в показателях трех сторон (экономической, экологической и социальной) деятельности компании в стратегическом аспекте. Подход, направленный на учет экономических и социально-экологических показателей устойчивого развития в рамках операционной деятельности, нашел отражение в работах [53; 59–65]. При этом единого подхода в общей совокупности информации к выбору показателей на стратегическом и операционном уровнях, обоснованию их взаимосвязи и взаимозависимости не отмечается.

Представители маржинального подхода склонны считать, что стратегическая устойчивость определяется совокупностью технологической, финансово-экономической, организационно-управленческой и рыночной устойчивости и при неблагоприятных воздействиях внешней среды проявляется через минимизацию потерь, а при благоприятных – в способности к эффективному наращиванию материальных и нематериальных активов, что сохраняет возможность деятельности предприятия в условиях нестабильности и рисков внешней среды [66]. С позиции системного подхода устойчивость представляет совокупность управляемых динамических компонентов, находящихся в определенном соотношении на различных этапах жизненного цикла компании и обеспечивающих стабильность (устойчивость) развития. Наилучшее сочетание динамических систем генерирует положительную динамику экономического роста и обеспечивается за счет внедрения инноваций [67].

С понятием *устойчивого развития компании* отдельные авторы связывают прежде всего финансовую устойчивость, а устойчивое функционирование определяют эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов [Там же]. По результатам исследований [68; 69], выявлено, что 12 % научных подходов к определению интегрального показателя устойчивости компании направлено на оценку только финансовой устойчивости, 16 % – только экономической устойчивости, остальные 72 % работ рассматривают устойчивость компании в финансово-экономическом аспекте.

При анализе становления теории *корпоративной устойчивости* особое внимание следует уделить основополагающим работам Дж. Элкинтона [70; 71], в которых представлена периодизация развития условий и факторов корпоративной устойчивости во взаимосвязи с развитием концепций *Люди – Планета – Прибыль* (People, Planet & Profit) и триединого итога (Triple Bottom Line – TBL). Периодизация Дж. Элкинтона включает этапы развития,

или волны общественного давления [70], которые оказывают разное влияние на бизнес в зависимости от изменения социальных требований и на условия, характеризующие корпоративную устойчивость в зависимости от этапа развития (табл. 1¹⁴).

Анализ научной литературы позволяет выделить основные определения понятия *корпоративной устойчивости*:

1. Подход компании к обеспечению своего долгосрочного развития, область теории и практики, посредством которых компании и иные бизнес-организации работают над повышением жизнеспособности экосистем, сообществ и экономики [70; 71; 73].

2. Удовлетворение прямых и косвенных заинтересованных сторон организации, не входящее в противоречие с потребностями будущих поколений заинтересованных сторон [74].

3. Деятельность компании, демонстрирующая ее включение в социальные и экологические проблемы в ходе осуществления бизнес-операций и взаимодействия со стейкхолдерами [75].

4. Модель, обеспечивающая решение задачи создания гармоничной компании, в которой управленческий цикл подчинен структурированию пространства множественных интересов и достижению в нем баланса [76].

5. Модель, которой руководствуются корпорации в своей экономической, социальной или экологической деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах [77].

6. Ситуация, когда устойчивые компании признают взаимозависимость и синергетическое влияние их самих, их стейкхолдеров, ценностно-ориентированных сетей и общества в целом

и стремятся одновременно максимизировать создание экономических, социальных и экологических ценностей [78].

7. Стратегия, в которой учитываются долгосрочные социальные и экологические эффекты всего экономически мотивированного поведения фирмы для клиентов, работников и акционеров [79].

8. Экономическая устойчивость компании, которая проявляется в ее долгосрочных финансовых результатах [80].

9. Основана на определении устойчивого развития и влечет за собой включение в операционную практику и управление компанией тройного результата: долгосрочного экономического процветания, социальной справедливости и экологической ответственности [81; 82].

10. Эвристический многокритериальный подход, состоящий из экономических, социальных и экологических аспектов эффективности [83].

11. Способность противостоять ESG-рискам и другим рискам в краткосрочном периоде при реализации реактивной стратегии за счет использования тактических конкурентных преимуществ и создавать условия для корпоративного устойчивого развития при реализации проактивной стратегии за счет использования стратегических конкурентных преимуществ [84].

Несмотря на сходство определений *корпоративной устойчивости* и *устойчивого развития компании*, многие ученые доказывают их принципиальное различие. В исследованиях [84; 85] утверждается, что разница между корпоративной устойчивостью и устойчивым развитием компании проявляется в условиях их сосуществования. Кроме того,

Табл. 1. Основные периоды развития корпоративной устойчивости

Tab. 1. Development periods of corporate sustainability

Этапы развития	Условия корпоративной устойчивости
Ограничительная (1960–1980 гг.)	Общество начало требовать от бизнеса снижения воздействия на окружающую среду и сокращения потребления ресурсов. Условием сохранения конкурентоспособности и устойчивости для фирмы являлось удовлетворение природоохранных требований общественных движений и соблюдение экологического законодательства
Зеленая (1980–1990 гг.)	Требования, предъявляемые к бизнесу, ужесточились: общество обязывало бизнес активно внедрять инновационные технологические процессы, что обострило среди компаний борьбу за выживаемость и конкуренцию на рынках
Глобализационная (1990–2000 гг.)	Популяризация глобальной концепции устойчивого развития; удовлетворение требований социально-экономического характера: компании должны вносить вклад в устойчивое развитие посредством содействия преобразованию общества и существующих экономических моделей

¹⁴ Сост. по: [72].

корпоративная устойчивость способна противостоять ESG-рискам и другим рискам в краткосрочном периоде, а также создавать условия для корпоративного устойчивого развития [84]. При этом отмечается, что к общим чертам относятся достижение ценности компании, под которой понимается рыночная капитализация с учетом ESG-ограничений в краткосрочном и долгосрочном периодах; вовлеченность в глобальную стратегию устойчивого развития; реализация корпоративной социальной ответственности; внедрение циркулярных бизнес-моделей. Следует признать, что такой подход определяет статус корпоративной устойчивости как инструмента в рамках стратегии устойчивого развития компании, однако это противоречит новой парадигме корпоративной устойчивости по Дж. Элкингтону [86]. Согласно ей, корпоративная устойчивость по временному характеру соответствует долгосрочному периоду [77; 79; 86]. Очевидно, что при этой трактовке различие состоит только в иерархии планирования по целям, т.к. остальные факторы определены как схожие.

Современная концепция корпоративной устойчивости тесно связана с более длительно эволюционирующей концепцией *корпоративной социальной ответственности* и в определенной области ее развивает. В основу обоих подходов положена стейкхолдерская концепция, согласно которой фирма функционирует в пересекающихся полях интересов различных агентов-стейкхолдеров: клиентов, работников, поставщиков, инвесторов, конкурентов, правительства, СМИ и др. [87]. Основные положения современной стейкхолдерской концепции следующие [88]:

- фирма имеет отношения с большим количеством групп и стейкхолдеров, составляющих ее окружение (внутреннее и внешнее), которые влияют на принимаемые фирмой решения или могут на них повлиять;
- стейкхолдерская концепция исследует природу этих отношений: процессы, сопровождающие отношения, и результаты ресурсного обмена для фирмы и ее стейкхолдеров;
- интересы всех стейкхолдеров потенциально имеют право быть принятыми во внимание и быть удовлетворены;
- стейкхолдерская концепция может использоваться в управлении при принятии управленческих решений.

Таким образом, и стейкхолдерская концепция, и концепция корпоративной социальной ответственности объясняют частичный сдвиг целей компании от максимизации благосостояния акционеров

к многокритериальной максимизации благосостояния стейкхолдеров [89]. При этом целевая функция компании, в которой учитываются интересы всех категорий ее стейкхолдеров, не может быть четко описана и специфицирована [90]. Вместо максимизации одного показателя следует рассматривать функцию поиска ценности, или многомерную величину.

Эволюцию концепции корпоративной социальной ответственности можно разделить на три этапа [Там же]:

1) формирование категорий концепции и осмысление корпоративной социальной ответственности с нормативной точки зрения;

2) принятие и одобрение деятельности бизнеса обществом – корпоративная социальная восприимчивость;

3) преобразование корпоративной социальной ответственности в концепцию корпоративной социальной деятельности, развитие методологического подхода и появление инструментария оценки результатов деятельности в области социальной ответственности.

В современной экономической литературе и нормативных документах представлено множество трактовок категории *корпоративной социальной ответственности*. Например:

1. Инструмент достижения целей устойчивого развития [91];

2. Сложная система управленческой ответственности собственников перед представителями заинтересованных сторон за результаты деятельности, которые выражаются в экономической эффективности и создании ценности благодаря обязательному управлению и регулярной работе по предотвращению, минимизации и ликвидации нефинансовых рисков (социальных, экологических, юридических, технологических, политических и др.); управлению и регулярной работе над социальными инвестициями (где это необходимо) с целью обеспечения устойчивого развития как организации, так и сообщества территории присутствия компании; управлению и регулярной работе над выстраиванием и поддержанием отношений с заинтересованными сторонами; соблюдению глобального / локального законодательства, корпоративного кодекса поведения и этических стандартов [92]. В таком понимании корпоративная социальная ответственность расширяется от собственно корпоративной социальной ответственности до деятельности по достижению устойчивого развития компании (корпоративной устойчивости).

3. Представляет собой не только стремление к созданию хорошего имиджа или оптимизации

прибыли, но и прозрачный стиль управления ресурсами, гарантирующий результаты (экономические, политические, социальные, экологические и др.) в соответствии с принципом взаимной выгоды, уважения прав других (индивидуальных и коллективных) и этического принципа сохранения невозобновляемых природных ресурсов, наследия будущих поколений [93]. В такой трактовке корпоративная социальная ответственность выходит за рамки социально-экономических целей компании и приближается к критериям устойчивого развития в условиях глобальной интеграции.

В дополнение к этому Э. Фримен подчеркнул, что в современных условиях из словосочетания *социальная ответственность бизнеса / корпоративная социальная ответственность* следует убрать слово *социальная*, поскольку ответственность бизнеса должна быть всесторонней¹⁵. Т. Бансал и М. Дежардин продемонстрировали разницу между устойчивой и ответственной деятельностью и их долгосрочными эффектами. Они утверждали, что большинство социально ответственных направлений деятельности бизнеса не всегда соответствуют критериям устойчивого развития, поскольку, решая социальную проблему, они не устраняют ее причину и не способствуют ее полному решению [94].

По нашему мнению, некоторые суждения авторов являются ошибочными, в частности то, что корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие имеют разную концептуальную основу, а определения – тенденцию к полному слиянию идеи или «общему будущему» [95]. На наш взгляд, в основу корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности положена стейкхолдерская концепция и триединый подход. Различия же рассматриваемых определений представлены в репрезентативных отечественных и зарубежных исследованиях. Так, в труде [96] на примере концептуальной карты выделены различия данных понятий в зависимости от целей политики устойчивого развития (от экологической к социально-эколого-экономической повестке) и охвата областей действия (от международного до уровня организации). Также отмечено, что корпоративная социальная ответственность превратилась в форму международного частного регулирования бизнеса и сосредоточена на его экологическом и социальном воздействии [Там же]. Помимо этого, подчеркивается, что корпоративная социальная ответственность включает в себя множество

индивидуальных и коллективных прав в дополнение к руководству по этическим нормам и экологическим проблемам [97].

Развитие корпоративной социальной ответственности имело эволюционную природу, было ориентировано на бизнес и поддержано политическими кругами [98–100]. Корпоративная устойчивость, в отличие от корпоративной социальной ответственности, базируется на устойчивом развитии на глобальном уровне и относится не только к сильной, но и к слабой устойчивости, содержит довольно разнообразный набор идей, которые исходят от разных групп, ориентированных либо на социальные, либо на экологические проблемы. Однако в обоих случаях (при рассмотрении как корпоративной социальной ответственности, так и корпоративной устойчивости) основное внимание уделяется бизнесу. Хотя эти два понятия относятся к концепции деловой этики, реализуются они совершенно по-разному. Устойчивое развитие, в свою очередь, имеет еще более широкую повестку государственной глобальной политики и формирует основу во всех проявлениях слабой и сильной устойчивости.

Представленные автором определения корпоративной социальной ответственности:

1) акцентируют внимание на ее основополагающем, фундаментальном характере, что предполагает возможность широкого толкования для конкретных компаний;

2) показывают общую направленность социальной ответственности, ее добровольный характер и связь с устойчивым развитием;

3) описывают приоритеты реализации корпоративной социальной ответственности и конкретные способы ее осуществления.

В работе [101] отмечено, что концепция корпоративной социальной ответственности в компаниях разного уровня и различных видов деятельности включает разные компоненты. С учетом рассмотренных ранее определений корпоративной социальной ответственности, самая широкая ее трактовка охватывает корпоративную этику; корпоративную социальную политику в отношении общества; политику в сфере охраны окружающей среды; принципы и подходы к корпоративному управлению; вопросы взаимодействия с заинтересованными сторонами и учет их интересов. При этом ключевые элементы данной концепции следующие: ответственность компании во взаимоотношениях с партнерами; ответственность в отношении потребителей;

¹⁵ The tipping point: Can stakeholder theory save our planet? *Leaders for Humanity*. URL: <https://leadershipsociety.world/knowledgehub/leadersforhumanity/EdFreeman/> (accessed 10 Nov 2025).

ответственная политика в отношении работников; экологическая ответственность; ответственность компании перед обществом в целом [Там же].

Автором выделены следующие подходы к определению сущности понятий устойчивого развития:

1) подход аналогий (противопоставлений) / определения устойчивого развития компании по отношению и взаимосвязи с корпоративной устойчивостью (в том числе с корпоративной социальной ответственностью): а) устойчивое развитие компании в значении, синонимичном устойчивому развитию; б) устойчивое развитие компании в значении, не синонимичном устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности;

2) монофокусный подход определения устойчивого развития: а) устойчивое развитие компании и устойчивое развитие – стратегии, реализуемые руководящими лицами; б) корпоративная устойчивость – соблюдение норм морали;

3) инклюзивные подходы устойчивого развития: а) корпоративная устойчивость определяется через множество показателей и характеристик компании (экономический рост, качество продукции, деловая репутация, организационная структура, связи со стейкхолдерами, защита окружающей среды и др.); б) триединая концепция корпоративной устойчивости (на основе TBL); в) устойчивое развитие компании как драйвер экономических результатов; г) устойчивое развитие компании как следствие достижения определенных критериев, сформированных организациями (например, Dow Jones Sustainability Index, Shanghai Stock Exchange Sustainable Development Industry Index); д) корпоративная устойчивость и корпоративная социальная ответственность как факторы обеспечения устойчивого развития; е) устойчивое развитие компании – управление конкурентными преимуществами в долгосрочном периоде.

Выделенные подходы демонстрируют значительное смешение, синонимичное использование терминов устойчивого развития. Однако важно отметить, что все определения стремятся ответить на вопрос, что является сущностью устойчивого развития и способом ее реализации (или оценки).

Систематизация понятий устойчивого развития на основе многокритериального подхода

Ученые ранее уже занимались систематизацией понятий устойчивого развития и сопоставления определений *устойчивое развитие компании, корпоративная устойчивость и корпоративная социальная ответственность*. Так, работы [89; 95; 96; 101–104] были направлены на изучение различий

и совпадений употребления терминов, природы их происхождения и целей использования.

В ходе анализа категорий и понятий в области устойчивого развития выявлены следующие критерии, характеризующие основы, условия и характер объекта исследования в том числе:

1. Основопологающая концепция, подход: определение сущности и развития категории *устойчивость* и терминов *устойчивое развитие, устойчивое развитие компании, корпоративная устойчивость и корпоративная социальная ответственность*. В основе всех определений лежит триединый подход. Основа формирования обязательств и ответственности является необходимым элементом реализации устойчивого развития на разных уровнях: на макроуровне действует международное экологическое право (интерэкоправо), этика политической ответственности; на микроуровне – правовая, моральная и добровольная ответственность.

2. Направление инициации: выявление источника появления процесса, управления, планирования, организации, мотивации, контроля и управления изменениями. Устойчивое развитие представляет собой глобальную инициативу государственной политики, направленную сверху вниз, устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость – управляемое развитие сверху вниз, а корпоративная социальная ответственность – управляемое развитие снизу вверх.

3. Уровень реализации.

4. Механизм реализации (объектное приложение) отвечает на вопрос *Как и при каких условиях возможен процесс глобального устойчивого развития?* Данный процесс предполагает соблюдение этических норм и правил в области рационального использования ресурсов для будущих поколений и является результатом деятельности хозяйственных субъектов и общества в случае интеграции межсекторальных целей глобального, национальных, государственных, региональных и корпоративных уровней. Устойчивое развитие компании относится к деятельности компании по созданию экономических, социальных и экологических ценностей; корпоративная устойчивость – к управлению изменениями и рисками; корпоративная социальная ответственность – к деятельности, проводимой компанией по взаимодействию с заинтересованными сторонами, интегрированной в стратегию.

5. Приоритизация в рамках триединого подхода, или фокус реализации стратегии устойчивости, определяет очередность и важность выбора и достижения экономических, экологических или социальных целей.

6. Характер деятельности.

Во всех определениях подчеркивается необходимость вклада в общественное благосостояние, масштаб которого различен и проявляется в улучшении качества жизни ключевых стейкхолдеров (корпоративная социальная ответственность), всех категорий стейкхолдеров для конкретной компании (устойчивое развитие компании, корпоративная устойчивость) или в содействии устойчивому развитию на национальном или глобальном уровне (устойчивое развитие) и придерживается стратегии всеобщей выгоды (*win-win strategy*). Однако реализация концепций корпоративной устойчивости и устойчивого развития компании невозможна без эффективной основной деятельности, являющейся основой для экологических и социальных результатов. Целевым же приоритетом для корпоративной социальной ответственности является социальная деятельность (права человека, условия труда), после – экологические вопросы, а фокус внимания устойчивого развития сосредоточен на экологии.

Определение уровня планирования по целям необходимо для оптимизации распределения ресурсов и оценки времени реализации стратегий устойчивого развития. Деление целей на краткосрочные и долгосрочные обусловлено индивидуальными факторами их реализации на макро- и микроуровне.

Предложенный комплекс критериев позволяет отразить сущность, природу, характерные особенности и специфику понятий устойчивого развития, что способствует систематизации накопленных знаний и развитию теории в области устойчивого развития (табл. 2).

Выявлено, что устойчивое развитие на макроуровне характеризуется как управляемое, международное по своим масштабам и всеобъемлющее с точки зрения цели развития; представляет собой глобальную инициативу государственной политики, направленную сверху вниз; нацелено на долгосрочное развитие (временной промежуток в несколько поколений); фокусируется, в первую очередь, на экологическом аспекте, во вторую – на социальном; представляется возможным только в случае интеграции межсекторальных целей разных уровней (глобальный, национальный, государственный, региональный, корпоративный).

Процесс устойчивого развития на уровне компании является основой и условием для реализации процесса корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая устойчивость компании как экономической системы. В зависимости от уровня зрелости компании корпоративная устойчивость

Табл. 2. Критерии и признаки, система понятий устойчивого развития

Tab. 2. Concepts of sustainable development: criteria and characteristics

Критерий \ Понятие	Устойчивое развитие	Устойчивое развитие компании	Корпоративная устойчивость	Корпоративная социальная ответственность
Основополагающая концепция, подход	Концепция экологической безопасности, триединый подход	Концепция конкурентных преимуществ, триединый подход	Стейкхолдерская концепция, концепция этики, триединый подход	Концепция корпоративного гражданства, корпоративной восприимчивости и стейкхолдерская концепция
Направление инициации	Управляемое развитие глобальным или международным по масштабам и всеобъемлющим с точки зрения цели; глобальная инициатива государственной политики, направленная сверху вниз	Управляемое развитие, инициатива менеджмента, ориентированная на внутренние и внешние факторы, направленная сверху вниз	Управляемое развитие, инициатива менеджмента, ориентированная на внешние и внутренние факторы, направленная сверху вниз	Эволюционное развитие, восходящая идея, управляемая организацией снизу вверх
Уровень реализации	Международное экологическое право (интерэкоправо), этика политической ответственности	Гражданско-правовая ответственность субъектов хозяйственной деятельности	Правовая ответственность на уровне компании и общества, экологическое, трудовое законодательство (обязательная ответственность)	Моральная и правовая ответственность на уровне компании (международные нормы, добровольная ответственность)

Критерий \ Понятие	Устойчивое развитие	Устойчивое развитие компании	Корпоративная устойчивость	Корпоративная социальная ответственность
Механизм реализации (объектное приложение)	Выдвижение обязательств, глобальные инициативы государственной политики; реализуется за счет (на основе) институтов УРК, КУ и КСО; задает определенную систему координат; предопределяет нормы и правила поведения субъектов хозяйственной деятельности, соответствующие ограничения	Деятельность компании по созданию экономических, социальных и экологических ценностей	Деятельность компании по управлению изменениями в области глобального устойчивого развития, ESG-рисками	Деятельность компании по взаимодействию с заинтересованными сторонами, интегрированная в стратегию
Фокус реализации стратегии устойчивости	Акцент на экологическую составляющую; далее распространяется на социальную и экономическую сферы; повестка дня УР нацелена на экологию и при этом позволяет организации получать прибыль, внося вклад в устойчивое развитие	На первом месте экономическая составляющая; на втором – экологическая и социальная сферы (в равной степени); решение экологических и социальных вопросов базируется на нормативных (законодательных) требованиях	На первом месте экономическая составляющая; на втором – экологическая и социальная сферы (в равной степени); решение экологических и социальных вопросов базируется на нормативных (законодательных) требованиях	Акцент на социальных вопросах (права человека, условия труда) и проблемах экологии; отсутствует системность в фундаментальном решении проблем экологии
Характер деятельности	Долгосрочные цели развития (временной промежуток в несколько поколений) в зависимости от глобальной повестки дня; макроуровень	Долгосрочные цели стратегического развития компании в зависимости от изменения факторов внешней и внутренней среды; микроуровень	Среднесрочные, краткосрочные планы управления изменениями в зависимости от глобального устойчивого развития; микроуровень	Актуальные (краткосрочные) потребности заинтересованных сторон в зависимости от конкретных требований стейкхолдеров; макро- / микроуровень

и корпоративная социальная ответственность выступают инструментами устойчивого развития компании, т. е. представляют собой ответные реакции на изменение внешней среды под влиянием фактора глобального устойчивого развития, в том числе зеленой, циркулярной и цифровой экономики. Концептуальной основой устойчивого развития компании является теория конкурентных преимуществ и триединого подхода. Устойчивое развитие компании характеризуется как управляемое развитие сверху вниз, основанное на инициативе менеджмента и ориентированное на влияние внутренних и внешних факторов среды; ее обязательства в рамках устойчивого развития базируются на гражданско-правовой ответственности субъектов хозяйственной деятельности. Механизм реализации устойчивого развития компании базируется на уровне долгосрочных целей стратегического

развития по созданию экономических, социальных и экологических ценностей, с приоритетом на экономической составляющей.

Корпоративная устойчивость является целью долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного развития компании, выступая как необходимость управления рисками и изменениями со стороны глобальной политической повестки дня, направленной сверху вниз. Корпоративная устойчивость невозможна без эффективной основной деятельности, которая является основой для экологических и социальных результатов; в рамках ее реализации решение экологических и социальных проблем базируется на нормативных (законодательных) требованиях, а основой формирования обязательств являются правовая ответственность на уровне компании, институциональные условия (государственные программы, национальные проекты, условия

кредитования), политика государства в области устойчивого развития.

Корпоративная социальная ответственность – это эволюционирующая деятельность, или восходящая идея, управляемая организацией, которая по мере зрелости проходит развитие от стейкхолдерской концепции к концепции корпоративной восприимчивости и корпоративного гражданства; относится исключительно к деятельности, проводимой компаниями, и является результатом деятельности компаний; фокусируется, в первую очередь, на социальных факторах (права человека, условия труда), во вторую – на экологических вопросах; не ориентирована на системность в фундаментальном решении проблем экологии; по уровню целевого планирования деятельности относится к тактическим (краткосрочным) целям, зависящим от требований заинтересованных сторон. Основой формирования обязательств корпоративной социальной ответственности выступает моральная и правовая ответственность на уровне компании.

Заключение

Анализ категорий и понятий в области устойчивого развития позволил выявить следующие критерии, характеризующие основы, условия и характер объекта исследования в том числе: 1) основополагающая концепция, подход; 2) направление инициации; 3) уровень реализации; 4) механизм реализации (объектное приложение); 5) приоритизация в рамках триединого подхода; 6) характер деятельности. Предложенный комплекс критериев позволяет отразить сущность, природу, характерные особенности и специфику понятий устойчивого развития, что способствует систематизации накопленных знаний и развитию теории в области устойчивого развития.

Основные вехи становления устойчивого развития на макроуровне опираются на глобальные международные инициативы, государственную политику стран и содружеств. Установлено, что процесс устойчивого развития является управляемым, международным по своим масштабам и всеобъемлющим с точки зрения цели развития. Особым условием реализации устойчивого развития на глобальном уровне является необходимость интеграции межсекторальных целей разных уровней (глобальный, национальный, государственный, региональный, корпоративный).

Доказано, что процесс устойчивого развития на уровне компании является основой и условием для реализации процесса корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая устойчивость компании как

экономической системы. В зависимости от уровня зрелости компании корпоративная устойчивость и корпоративная социальная ответственность выступают инструментами устойчивого развития компании, т.е. представляют собой ответные реакции на изменение внешней среды под влиянием фактора глобального устойчивого развития, в том числе зеленой, циркулярной и цифровой экономики. Концептуальной основой устойчивого развития компании является теория конкурентных преимуществ и триединого подхода. Устойчивое развитие компании характеризуется как управляемое развитие сверху вниз, основанное на инициативе менеджмента и ориентированное на влияние внутренних и внешних факторов среды; ее обязательства в рамках устойчивого развития базируются на гражданско-правовой ответственности субъектов хозяйственной деятельности. Механизм реализации устойчивого развития компании базируется на уровне долгосрочных целей стратегического развития по созданию экономических, социальных и экологических ценностей, с приоритетом на экономической составляющей.

Формирование комплекса определений по устойчивому развитию имеет теоретическое и практическое значение. С теоретической точки зрения результаты исследования способствуют формированию теоретических основ устойчивого развития, с практической – позволяют систематизировать подходы к разработке стратегий устойчивого развития как на глобальном, национальном, так и корпоративном уровне; привести цели устойчивого развития компании, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности в соответствие с обозначенными целями устойчивого развития, интегрировать межсекторальные индикаторы оценки устойчивого развития, разработать комплекс показателей устойчивого развития компании, корпоративной устойчивости и корпоративной социальной ответственности, что обеспечит возможность эффективного управления устойчивым развитием на всех уровнях.

Устойчивое развитие на уровне компании занимает промежуточное положение между устойчивым развитием, инициированным сверху вниз в виде глобальной инициативы государственной политики, и корпоративной социальной ответственностью как инициативой менеджмента в результате эволюционного развития и зрелости компании. Устойчивое развитие компании зависит от глобальной политической повестки устойчивого развития и является процессом, управляемым сверху вниз, в связи с чем ориентировано на общие цели устойчивого развития.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Адрианов В. Концептуальные подходы к разработке стратегии устойчивого развития экономики России до 2030 г. *Общество и экономика*. 2016. № 7. С. 5–35. [Andrianov V. Conceptual approach to worked out strategy of sustainable development of Russian Federation till 2030. *Society and Economy*, 2016, (7): 5–35. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/whkhsf>
2. Ковалев Ю. Ю. Концепция устойчивого развития и ее реализация в Европейском союзе. *Известия Уральского Федерального университета. Серия 3. Общественные науки*. 2014. № 4. С. 54–65. [Kovalev Yu. Yu. Sustainable development and the EU's policies for its implementation. *Izvestiya Uralskogo Federalnogo universiteta. Seriya 3. Obshchestvennye nauki*, 2014, (4): 54–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/teucoz>
3. Pearce D. Green economics. *Environmental Values*, 1992, 1(1): 3–13. <https://doi.org/10.3197/096327192776680179>
4. Clark W. C., Dickson N. M. Sustainability science: The emerging research program. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2003, 100(14): 8059–8061. <https://doi.org/10.1073/pnas.1231333100>
5. Мальтус Т. Р. Опыт о законе народонаселения. СПб., 1868. 944 с. [Malthus T. R. *An essay on the principle of population*. St. Petersburg, 1868, 944. (In Russ.)]
6. Пигу А. С. Экономическая теория благосостояния. М.: Прогресс, 1985. Т. 2. 454 с. [Pigou A. S. *The economics of welfare*. Moscow: Progress, 1985, vol. 2, 454. (In Russ.)]
7. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело ЛТД, 1993. 192 с. [Coase R. *The firm, the market, and the law*. Moscow: Delo LTD, 1993, 192. (In Russ.)]
8. Вернадский В. И. Биосфера: избранные труды по биогеохимии. М.: Мысль, 1967. 376 с. [Vernadsky V. I. *Biosphere: Selected works on biogeochemistry*. Moscow: Mysl, 1967, 376. (In Russ.)]
9. Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. М.: Наука, 1989. 261 с. [Vernadsky V. I. *Biosphere and noosphere*. Moscow: Nauka, 1989, 261. (In Russ.)]
10. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 765 с. [Kondratev N. D. *Large cycles of conjuncture and the theory of foresight*. Moscow: Ekonomika, 2002, 765. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qtgoaj>
11. Solow R. M. Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 1957, 39(3): 312–320. <https://doi.org/10.2307/1926047>
12. Solow R. M. A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 1956, 70(1): 65–94. <https://doi.org/10.2307/1884513>
13. Solow R. M. Intergenerational equity and exhaustible resources. *The Review of Economic Studies*, 1974, 41(5): 29–45. <https://doi.org/10.2307/2296370>
14. Solow R. M. On the intergenerational allocation of natural resources. *The Scandinavian Journal of Economics*, 1986, 88(1): 141–149. <https://doi.org/10.2307/3440280>
15. Медоуз Д. Х., Медоуз Д. Л., Рэндерс Й., Беренс III В. Пределы роста. М.: МГУ, 1991. 208 с. [Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens III W. *The limits to growth*. Moscow: MSU, 1991, 208. (In Russ.)]
16. Mesarovic M. D., Pestel E. C. *Mankind at the turning point: The second report to the Club of Rome*. New York: E. P. Dutton & Co., 1974, 210.
17. Коммонер Б. Замыкающийся круг. М.: Гидрометеиздат, 1974. 280 с. [Commoner B. *The closing circle*. Moscow: Gidrometeoizdat, 1974, 280. (In Russ.)]
18. Коммонер Б. Технология прибыли. М.: Мысль, 1976. 112 с. [Commoner B. *Technology of profit*. Moscow: Mysl, 1976, 112. (In Russ.)]
19. *Goals for mankind: A report to the Club of Rome*, ed. Laszlo E. New York: Dutton, 1977, 434.
20. Huber J. *Die verlorene Unschuld der Ökologie, Neue Technologien und superindustrielle Entwicklung*. Frankfurt am Main: Fisher Verlag, 1982, 256.
21. Jänicke M. *Preventive environmental policy as ecological modernization and structural policy*. Berlin: IIUG, 1985, 36.
22. Spaargaren G., Mol A. P. J. Sociology, environment, and modernity: Ecological modernization as a theory of social change. *Society & Natural Resources*, 1992, 5(4): 323–344. <https://doi.org/10.1080/08941929209380797>

23. Олдак П. Г. Равновесное природопользование. Взгляд экономиста. Новосибирск: Наука, 1983. 128 с. [Oldak P. G. *Equilibrium nature management. An economist's view*. Novosibirsk: Nauka, 1983, 128. (In Russ.)]
24. Горшков В. Г. Пределы устойчивости биосферы и окружающей среды. Л.: ЛИЯФ, 1987. 62 с. [Gorshkov V. G. *Limits of stability of the biosphere and the environment*. Leningrad: LINP, 1987, 62. (In Russ.)]
25. Barbier E. B. The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation*, 1987, 14(2): 101–110. <https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
26. Pearce D., Markandya A., Barbier E. B. *Blueprint for a green economy*. London: Earthscan, 1989, 192.
27. Урсул А. Д., Урсул Т. А. Глобальные исследования и становление ноосферы через устойчивое развитие. *Политика и общество*. 2012. № 4. С. 114–125. [Ursul A. D., Ursul T. A. Global research and the formation of the noosphere through sustainable development. *Politics and Society*, 2012, (4): 114–125. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qacjod>
28. Grossman G. M., Krueger A. B. Environmental impacts of a North American free trade agreement. *NBER Working Papers Series*, 1991, (3914). <https://doi.org/10.3386/w3914>
29. Selden T. M., Song D. Environmental quality and development: Is there Kuznets curve for air pollution emission? *Journal of Environmental Economics and Management*, 1994, 27(2): 147–162. <https://doi.org/10.1006/jeem.1994.1031>
30. Winslow M. The environmental Kuznets curve revisited once again. *Forum for Social Economics*, 2005, 35(1): 1–18. <https://doi.org/10.1007/BF02746011>
31. Бобылев С. Устойчивое развитие: парадигма для будущего. *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. Т. 61. № 3. С. 107–113. [Bobylev S. Sustainable development: Paradigm for the future. *World Economy and International Relations*, 2017, 61(3): 107–113. (In Russ.)] <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113>
32. Зеленая экономика и цели устойчивого развития для России, ред. С. Н. Бобылев, П. А. Кирюшин, О. В. Кудрявцева. М.: МГУ, 2019. 284 с. [Green economy and sustainable development goals for Russia, eds. Bobylev S. N., Kiryushin P. A., Kudryavtseva O. V. Moscow: MSU, 2019, 284. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ujdzgtg>
33. Daly H. E. *Steady-state economics: Second edition with new essays*. Washington, DC: Island Press, 1991, 302.
34. Costanza R., Daly H. E. Natural capital and sustainable development. *Conservation Biology*, 1992, 6(1): 37–46. <https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.1992.610037.x>
35. Costanza R., d'Arge R., de Groot R., Farber S., Grasso M., Hannon B., Limburg K., Naeem S., O'Neill R. V., Paruelo J., Raskin R. G., Sutton P., Van den Belt M. The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 1997, 387: 253–260. <https://doi.org/10.1038/387253a0>
36. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке, ред. А. Г. Гранберг, В. И. Данилов-Данильян, М. М. Циканов, Е. С. Шопхоев. М.: Экономика, 2002. 414 с. [Strategy and problems of sustainable development of Russia in the 21st century, eds. Granberg A. G., Danilov-Danilyan V. I., Tsikanov M. M., Shopkhoev E. S. Moscow: Ekonomika, 2002, 414. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/agvlyb>
37. Горшков В. Г., Кондратьев К. Я., Данилов-Данильян В. И., Лосев К. С. Окружающая среда: от новых технологий к новому мышлению. М.: ВИНТИ РАН, 1994. 27 с. [Gorshkov V. G., Kondratev K. Ya., Danilov-Danilyan V. I., Losev K. S. *Environment: From new technologies to new mind*. Moscow: VINITI RAS, 1994, 27. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ocgrcg>
38. Лосев К. С. Экологические проблемы и перспективы устойчивого развития России в XXI веке. М.: Космосинформ, 2001. 399 с. [Losev K. S. *Ecological issues and sustainable development perspectives of Russia at the XXI century*. Moscow: Kosmosinform, 2001, 399. (In Russ.)]
39. Устойчивое развитие: Новые вызовы, ред. В. И. Данилов-Данильян, Н. А. Пискулова. М.: Аспект Пресс, 2015. 336 с. [Sustainable development: New challenges, eds. Danilov-Danilyan V. I., Piskulova N. A. Moscow: Aspekt Press, 2015, 336. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zbgoyx>
40. Моисеев Н. Н. Экология и образование. М.: Юнисам, 1996. 192 с. [Moiseev N. N. *Ecology and education*. Moscow: Yunisam, 1996, 192. (In Russ.)]
41. Моисеев Н. Н. Стратегия переходного периода. Слово ученого: устойчивое развитие – это реализация стратегии человека. *Экология и жизнь*. 2007. № 2. С. 5–8. [Moiseev N. N. Strategy for a transition period. Words of the scientist: Sustainable development means implementation of a human strategy. *Ekologiya i zhizn*, 2007, (2): 5–8. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mqqkxh>

42. Назаретян А. П. Нелинейное будущее: мегаистория, синергетика, культурная антропология и психология в глобальном прогнозировании. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Аргамак-Медиа, 2017. 508 с. [Nazaretyan A. P. *Nonlinear future: Megahistory, synergetics, cultural anthropology, and psychology in global forecasting*. 4th ed. Moscow: Argamak-Media, 2017, 508. (In Russ.)]
43. Розенберг Г. С., Краснощеков Г. П., Крылов Ю. М., Павлонский В. А., Писарев А. С., Черникова С. А. Устойчивое развитие: мифы и реальность. Тольятти: ИЭВБ РАН, 1998. 191 с. [Rosenberg G. S., Krasnoshchekov G. P., Krylov Yu. M., Pavlonsky V. A., Pisarev A. S., Chernikova S. A. *Sustainable development: Myths and reality*. Tolyatti: IEVB RAS, 1998, 191. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zvywcz>
44. Браун Л. Р. Экоэкономика: как создать экономику, оберегающую планету. М.: Весь Мир, 2003. 392 с. [Brown L. R. *Eco-economy: Building an economy for the Earth*. Moscow: Ves Mir, 2003, 392. (In Russ.)]
45. Стиглиц Дж., Сен А., Фитусси Ж.-П. Неверно оценивая нашу жизнь: почему ВВП не имеет смысла? Доклад Комиссии по измерению эффективности экономики и социального прогресса. М.: Институт Гайдара, 2015. 216 с. [Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. *Mis-measuring our lives: Why GDP doesn't add up? The report of the Commission on the measurement of economic performance and social progress*. Moscow: Gaidar Institute, 2015, 216. (In Russ.)]
46. Старикова Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2017. Т. 25. № 1. С. 7–17. [Starikova E. A. The contemporary approaches to interpretation of the sustainable development concept. *RUDN Journal of Economics*, 2017, 25(1): 7–17. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-1-7-17>
47. Biely K., Maes D., Van Passel S. The idea of weak sustainability is illegitimate. *Environment, Development and Sustainability*, 2018, 20: 223–232. <https://doi.org/10.1007/s10668-016-9878-4>
48. Alcott B. The sufficiency strategy: Would rich-world frugality lower environmental impact? *Ecological Economics*, 2008, 64(4): 770–786. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.04.015>
49. Порфирьев Б. Н. «Зеленый» фактор инновационной модернизации экономики: вызов для России. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2016. № 3. С. 3–14. [Porfiriev B. N. "Green" factor in innovative modernization of the economy: A challenge for Russia. *Moscow University Economics Bulletin*, 2016, (3): 3–14. (In Russ.)] <https://doi.org/10.38050/01300105201631>
50. Ponomarenko T., Nevskaya M., Marinina O. An assessment of the applicability of sustainability measurement tools to resource-based economies of the commonwealth of independent states. *Sustainability*, 2020, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145582>
51. Бетилгириев М. А., Дацаева Р. Ш. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона. *Управление экономическими системами*. 2012. № 1. [Betilgiriev M. A., Datsayeva R. S. Conceptual approaches of provision of a sustainable development of the enterprise as managing subject of economy of region. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2012, (1). (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wdftni>
52. Николаев В. Е., Кузьмина Е. И., Николаев В. В. Сертификация систем менеджмента устойчивого развития. *Вестник качества*. 2010. № 1. С. 20–27. [Nikolaev V. E., Kuzmina E. I., Nikolaev V. V. Certification of sustainable development management systems. *Vestnik kachestva*, 2010, (1): 20–27. (In Russ.)]
53. Салимова Т. А., Гудкова Д. Д. Инструментарий оценки устойчивого развития организации. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2017. Т. 10. № 5. С. 151–160. [Salimova T. A., Gudkova D. D. Assessment tools for sustainable development of the organization. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2017, 10(5): 151–160. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ztszbl>
54. Моделирование устойчивого развития как условие повышения экономической безопасности территории, ред. Х. Н. Гизатуллин. Екатеринбург: Уральский университет, 1999. 277 с. [Modeling of sustainable development as a condition for increasing the economic security of the territory, ed. Gizatullin Kh. N. Ekaterinburg: Ural University, 1999, 277. (In Russ.)]
55. Богданов В. Д., Илышева Н. Н., Балдеску Е. В., Закиров У. Ш. Модель корреляции между экономическим развитием и экологической результативностью на основе данных нефинансовой отчетности компании. *Экономика региона*. 2016. Т. 12. № 1. С. 93–104. [Bogdanov V. D., Ilysheva N. N., Baldescu E. V., Zakirov U. Sh. The development of correlation model between economic development and environmental performance on the basis of non-financial reporting. *Economy of Region*, 2016, 12(1): 93–104. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vqgxrv>

56. Ефимова О. В. Формирование отчетности об устойчивом развитии: этапы и процедуры подготовки. *Учет. Анализ. Аудит*. 2018. Т. 5. № 3. С. 40–53. [Efimova O. V. Forming reports on sustainable development: Stages and procedures. *Accounting. Analysis. Auditing*, 2018, 5(3): 40–53. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xtfydr>
57. Волков М. А. Анализ влияния факторов устойчивого развития на стоимость бизнеса. *Вестник науки и образования*. 2018. Т. 1. № 4. С. 57–67. [Volkov M. A. Analysis of sustainable development factors impact on business value. *Bulletin of Science and Education*, 2018, 1(4): 57–67. (In Russ.)] <https://doi.org/10.20861/2312-8089-2018-40-011>
58. Мнацаканян А. Г., Харин А. Г. Принципы устойчивого развития в управлении компанией. *Социально-экономические явления и процессы*. 2016. Т. 11. № 10. С. 41–50. [Mnatsakanyan A. G., Kharin A. G. The principles of sustainable development in company management. *Social economic phenomena and processes*, 2016, 11(10): 41–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xafwxl>
59. Пономаренко Т. В., Сергеев И. Б. Моделирование ресурсной ценности интегрированных горных компаний с учетом корпоративных программ развития. *Записки Горного института*. 2014. Т. 208. С. 164–171. [Ponomarenko T. V., Sergeev I. B. Modelling of resource value of the integrated mining companies taking into account corporate programs of development. *Journal of Mining Institute*, 2014, 208: 164–171. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sjuczf>
60. Пикалова Т. А. Корпоративная социальная ответственность системообразующих компаний горно-металлургической отрасли России. *Записки Горного института*. 2013. Т. 206. С. 193–198. [Pikalova T. A. The corporate social responsibility of system forming mining and metallurgical companies of Russia. *Journal of Mining Institute*, 2013, 206: 193–198. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sdbppr>
61. Недосекин А. О., Рейшахрит Е. И., Козловский А. Н. Стратегический подход к оценке экономической устойчивости объектов минерально-сырьевого комплекса России. *Записки Горного института*. 2019. Т. 237. С. 354–360. [Nedosekin A. O., Rejshahrit E. I., Kozlovskiy A. N. Strategic approach to assessing economic sustainability objects of mineral resources sector of Russia. *Journal of Mining Institute*, 2019, 237: 354–360. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31897/PMI.2019.3.354>
62. Юрак В. В., Душин А. В., Мочалова Л. А. Против устойчивого развития: сценарии будущего. *Записки Горного института*. 2020. Т. 242. С. 242–247. [Yurak V. V., Dushin A. V., Mochalova L. A. Vs sustainable development: Scenarios for the future. *Journal of Mining Institute*, 2020, 242: 242–247. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31897/PMI.2020.2.242>
63. Душин А. В., Игнатьева М. Н. Влияние минеральных ресурсов на экономический рост. *Известия Уральского государственного горного университета*. 2013. № 3. С. 52–56. [Dushin A. V., Ignatieva M. N. Impact of mineral resources on economic growth. *News of the Ural State Mining University*, 2013, (3): 52–56. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rjvcnh>
64. Каплан А. В., Баев И. А., Терешина М. А. Управление социальным и экономическим развитием горнодобывающего предприятия в контексте системного единства. Челябинск: ЮУрГУ, 2021. 206 с. [Kaplan A. V., Baev I. A., Tereshina M. A. *Management of social and economic development of a mining enterprise in the context of systemic unity*. Chelyabinsk: SUSU, 2021, 206. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/erbgtq>
65. Каплан А. В. Управление социально-экономическим развитием горнодобывающего предприятия: теория и методология: дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2015. 327 с. [Kaplan A. V. *Management of socio-economic development of a mining enterprise: Theory and methodology*. Dr. Econ. Sci. Diss. Chelyabinsk, 2015, 327. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yzxlnz>
66. Клири Ш., Мальре Т. Глобальные риски: деловой успех в неспокойные времена. М.: Вопросы экономики, 2011. 224 с. [Cleary S., Malre T. *Global risk: Business success in turbulent times*. Moscow: Voprosy ekonomiki, 2011, 224. (In Russ.)]
67. Якимчук С. В., Сапрыкина И. А. Факторы обеспечения устойчивости функционирования промышленных предприятий. *Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: IV Междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 25 ноября 2015 г.)* Белгород: Эпицентр, 2016. С. 264–266. [Yakimchuk S. V., Saprykina I. A. Factors of stability of functioning of industrial enterprises. *Relevant issues of economy in the context of reforming modern society: Proc. IV Intern. Sci.-Prac. Conf., Belgorod, 25 Nov 2015*. Belgorod: Epitsentr, 2016, 264–266. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vpctkh>
68. Худякова Т. А. Анализ современных научных подходов к построению интегрального показателя устойчивости предприятия. *Вестник НИИЭИ*. 2016. № 12. С. 122–130. [Khudyakova T. A. Analysis of modern

- scientific approaches to the construction of integral indicators of enterprises' sustainability. *Bulletin NGIEI*, 2016, (12): 122–130. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xicnqr>
69. Полтарыхин А. Л., Михайлушкин П. В. «Зеленая» экономика как приоритетное направление устойчивого экономического развития. *Вестник Академии*. 2016. № 1. С. 17–21. [Poltarykhin A. L., Mikhaylushkin P. V. "Green" economy as priority sustainable development. *Academy Bulletin*, 2016, (1): 17–21. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wawfov>
 70. Elkington J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 1994, 36(2): 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
 71. Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island-Stony Creek: New Society Publishers, 1998, 407.
 72. Старикова Е. А. Значение концепции устойчивого развития в деятельности транснациональных корпораций. *Экономика, предпринимательство и право*. 2017. Т. 7. № 2. С. 125–136. [Starikova E. A. Importance of the concept of sustainable development in the activities of transnational corporations. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2017, 7(2): 125–136. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/epp.7.2.38043>
 73. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 272 с. [Blagov Yu. E. *Corporate social responsibility: Evolution of the concept*. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010, 272. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/llqaoc>
 74. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 2002, 11(2): 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
 75. Van Marrewijk M., Werre M. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 2003, 44: 107–119. <https://doi.org/10.1023/A:1023383229086>
 76. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. М.: Инфра-М, 2009. 430 с. [Ivashkovskaya I. V. *Modeling the value of the company. Strategic responsibility of the boards of directors*. Moscow: Infra-M, 2009, 430. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qimjrr>
 77. 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): 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
 78. Wheeler D., Colbert B., Freeman R. E. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 2003, 28(3). <https://elibrary.ru/dvrnlh>
 79. Bergman M. M., Bergman Z., Berger L. An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 2017, 9(5). <https://doi.org/10.3390/su9050753>
 80. Epstein M. J., Roy M.-J. Making the business case for sustainability. Linking social and environmental actions to financial performance. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2003, (9): 79–96.
 81. Montiel I., Delgado-Ceballos J. Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 2014, 27(2): 113–139.
 82. Antolín-López R., Delgado-Ceballos J., Montiel I. Deconstructing corporate sustainability: A comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 2016, vol. 136, pt. A: 5–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
 83. Schaltegger S., Burritt R. Chapter 5: Corporate sustainability. The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues. *New horizons in environmental economics*, eds. Folmer H., Tietenberg T. Edward Elgar Publishing, 2005, 185–222. <https://doi.org/10.4337/9781845425593.00012>
 84. Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the concept of corporate sustainability in the context of sustainable business development in the mining sector with elements of circular economy. *Sustainability*, 2022, 14(13). <https://doi.org/10.3390/su14138163>
 85. Blinova E., Ponomarenko T., Tesovskaya S. Key corporate sustainability assessment methods for coal companies. *Sustainability*, 2023, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075763>
 86. Elkington J. Enter the triple bottom line. The triple bottom line: Does it all add up? *Assessing the sustainability of business and CSR*, eds. Henriques A., Richardson J. London: Earths can Publications Ltd., 2004, chapt. 1. URL: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (accessed 10 Oct 2025).
 87. Ефимова О. В. Отчет об устойчивом развитии как новая форма корпоративной отчетности компании. *Аудиторские ведомости*. 2014. № 8. С. 36–47. [Efimova O. V. Sustainability report as a new form of corporate reporting. *Auditorskie ведомosti*, 2014, (8): 36–47. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sjvrtf>

88. Jones T. M., Wicks A. C. Convergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 1999, 24(2): 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075>
89. Пономаренко Т. В., Вольник Р., Маринина О. А. Корпоративная социальная ответственность угольной отрасли (практика российских и европейских компаний). *Записки Горного института*. 2016. Т. 222. С. 882–891. [Ponomarenko T. V., Volnik R., Marinina O. A. Corporate social responsibility in coal industry (practices of Russian and European companies). *Journal of Mining Institute*, 2016, 222: 882–891. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18454/PMI.2016.6.882>
90. Благов Ю. Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2006. № 2. С. 3–24. [Blagov Yu. E. Genesis of the concept of corporate social responsibility. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2006, (2): 3–24. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hucihp>
91. Костин А. Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие. М.: Институт устойчивого развития Общественной палаты РФ; Центр экологической политики России, 2013. 80 с. [Kostin A. E. *Corporate responsibility and sustainable development*. Moscow: Institute for Sustainable Development of the Civic Chamber of the Russian Federation; Center for Russian Environmental Policy, 2013, 80. (In Russ.)]
92. Окорочкова А. А. Измеримая макроэкономика: новые индексы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2015. № 53. С. 59–89. [Okorochkova A. A. Measurable macroeconomics: New indexes of sustainable development and corporate social responsibility. *Public Administration. E-journal*, 2015, (53): 59–89. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2015-00073>
93. Meseguer-Sánchez V., Gálvez-Sánchez F. J., López-Martínez G., Molina-Moreno V. Corporate social responsibility and sustainability. A bibliometric analysis of their interrelations. *Sustainability*, 2021, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13041636>
94. Bansal T., DesJardine M. *Don't confuse sustainability with corporate social responsibility*. Huffpost, 2015. URL: http://www.huffingtonpost.ca/ivey-business-school/sustainable-business_b_5678831.html (accessed 10 Oct 2025).
95. Montiel I. Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 2008, 21(3): 245–269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
96. Sheehy B., Farneti F. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 2021, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13115965>
97. Rasche A., Waddock S. Global sustainability governance and the UN global compact: A rejoinder to critics. *Journal of Business Ethics*, 2014, 122(2): 209–216. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2216-6>
98. Voegtlin C., Pless N. M. Global governance: CSR and the role of the UN global compact. *Journal of Business Ethics*, 2014, 122(2): 179–191. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2214-8>
99. Sheehy B. Conceptual and institutional interfaces between CSR, corporate law and the problem of social costs. *Virginia Law & Business Review*, 2017, 12(1): 93–147.
100. Перцева Е. Ю., Аньшин В. М., Глазовская Е. С. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития компании. М.: Инфра-М, 2015. 180 с. [Pertseva E. Yu., Anshin V. M., Glazovskaya E. S. *Project management approach to implementation of companies' sustainable development concept*. Moscow: Infra-M, 2015, 180. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vzmlqj>
101. Bansal P., Song H.-C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(1): 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
102. Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., Ganapathi J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *The Academy of Management Review*, 2007, 32(3): 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
103. Lozano R. Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 2008, 16(17): 1838–1846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>
104. Kuhlman T., Farrington J. What is sustainability? *Sustainability*, 2010, 2(11): 3436–3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>

оригинальная статья

eLibrary EDN: HEOREZ

Государственная политика социальной защиты инвалидов в Российской Федерации

Морозова Елена Алексеевна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 5839-5432

<https://orcid.org/0000-0003-2215-9808>

morea@inbox.ru

Акимова Яна Аркадьевна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

<https://orcid.org/0009-0000-1134-0703>

Аннотация: В современных российских условиях возрастает потребность в социальной защите инвалидов, поиске ее новых видов и форм, совершенствовании соответствующей законодательной базы. Исследование посвящено изучению государственной политики социальной защиты инвалидов в Российской Федерации через призму терминологического аппарата и нормативно-правового регулирования. Цель – определить содержательное наполнение понятия *государственная политика социальной защиты инвалидов* и проанализировать ее нормативно-правовое обеспечение. Для реализации цели были последовательно рассмотрены понятия *политика*, *государственная политика*, *социальная политика*, *социальная защита*, *инвалид*, *лица с ограниченными возможностями здоровья*; предложена дефиниция категории *государственная политика социальной защиты инвалидов*; проанализирована законодательная база регулирования социальной поддержки лиц с инвалидностью в соответствии с авторской классификацией нормативно-правовых документов; выявлены проблемные зоны в реализации государственной политики социальной защиты инвалидов. Нормативные документы сгруппированы по ряду оснований: уровню, объекту, статусу, форме помощи, а также отдельно выделены программы. Результаты исследования демонстрируют, что действующее российское законодательство затрагивает различные сферы жизнедеятельности инвалидов, способствует их социальной адаптации в социуме, повышению социальной инклюзивности. Однако имеется ряд системных проблем, которые затрудняют реализацию прав этой категории граждан. Основные негативные аспекты связаны с недостатками в правовом регулировании, финансировании, межведомственном взаимодействии и правоприменительной практике.

Ключевые слова: государство, политика, социальная защита, инвалид, лицо с ограниченными возможностями здоровья, нормативно-правовая база

Цитирование: Морозова Е. А., Акимова Я. А. Государственная политика социальной защиты инвалидов в Российской Федерации. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 307–318. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-307-318>

Поступила в редакцию 04.02.2026. Принята после рецензирования 20.03.2026. Принята в печать 23.03.2026.

original article

State Policy on the Social Protection of Persons with Disabilities in the Russian Federation

Elena A. Morozova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 5839-5432

<https://orcid.org/0000-0003-2215-9808>

morea@inbox.ru

Yana A. Akimova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

<https://orcid.org/0009-0000-1134-0703>

Abstract: The current social climate demands new protective measures for persons with disabilities alongside improvements to the relevant legislation. This article examines Russia's state policy on the social protection of persons with disabilities from terminological and legal perspectives. It analyzes the concepts of *politics*, *public policy*, *social policy*, *social protection*, and disability to define the specific category of *state policy on the social*

protection of persons with disabilities. The authors developed a classification of regulatory documents governing social support for persons with disabilities to highlight critical gaps in its implementation. These regulatory acts were grouped by level, object, status, and form of assistance. While current Russian legislation addresses various aspects of life for people with disabilities, promotes their social adaptation, and increases social inclusivity, certain systemic issues persist. Certain shortcomings in legal regulation, financing, interdepartmental cooperation, and law enforcement practices continue to hinder this category of citizens from fully exercising their rights.

Keywords: state, politics, social protection, disabled person, person with disabilities, regulatory framework

Citation: Morozova E. A., Akimova Ya. A. State Policy on the Social Protection of Persons with Disabilities in the Russian Federation. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 307–318. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-307-318>

Received 4 Feb 2026. Accepted after review 20 Mar 2026. Accepted for publication 23 Mar 2026.

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью системного осмысления государственной политики социальной защиты инвалидов как важного элемента социальной политики Российской Федерации. В условиях демографических изменений и роста числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) требуется комплексный анализ механизмов реализации конституционных гарантий, закрепленных в статьях 7 и 39 Конституции РФ¹.

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), на 31 декабря 2024 г. в России инвалидность имели 11 млн 123 тыс. человек, в том числе 1 млн 198 тыс. человек – I группу, 4 млн 503 тыс. человек – II группу, 4 млн 643 тыс. человек – III группу; 779 тыс. человек – дети-инвалиды, что составляет приблизительно 8,7 % населения страны². Значительная часть российских граждан, которым присвоен статус инвалидов, сталкивается с рядом проблем, требующих внимания со стороны общества и государства.

Важно отметить необходимость исследовательской работы в области мер социальной поддержки инвалидов, учитывая относительно новую категорию – ветеранов и участников специальной военной операции (СВО), чтобы глубже понять специфику действующего законодательства для этих граждан.

Объект исследования – государственная политика социальной защиты в отношении инвалидов. Предмет – понятийный аппарат и нормативно-правовая база социозащитной политики инвалидов. Государственная политика социальной защиты инвалидов – динамичный процесс, требующий постоянного обновления правовых механизмов, адаптации

к меняющимся социальным условиям и усиления практической реализации закрепленных гарантий, что обуславливает необходимость и целесообразность тщательного исследования указанных объекта и предмета.

Цель статьи – определить содержательное наполнение понятия *государственная политика социальной защиты инвалидов* и проанализировать ее нормативно-правовое обеспечение.

Были использованы следующие методы исследования: анализ научных источников, нормативно-правовых документов, а также такие общенаучные приемы, как обобщение, систематизация и дедуктивный метод.

Результаты

Для того чтобы рассмотреть государственную политику социальной защиты инвалидов в РФ, необходимо понимать, что представляют собой политика, государственная политика, социальная политика и политика социальной защиты. Многообразие соответствующих определений обусловлено прежде всего большим количеством научных дисциплин, изучающих политику в том или ином ее проявлении, а также тем, что она является широким и многоаспектным понятием.

Аристотель связывал политику с государственным управлением и достижением справедливости [1]. Н. Макиавелли отождествлял политику с государством и народом. По мнению мыслителя, умеренная республика – это сильное объединяющее начало, мудрость и добродетельное правление, свобода и участие людей в управлении, основной целью

¹ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Официальный интернет портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru/constitution/> (дата обращения: 13.01.2025).

² Положение инвалидов. *Росстат*. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 15.01.2026).

государства является обеспечение безопасности личности и неприкосновенности граждан [2]. Необходимым инструментом реализации управления, а также стратегией, выражающей общенациональные или региональные цели и программу мер по их достижению, выступает государственная политика.

Согласно исследованию С. В. Сытина, государственная политика – одна из форм активности государства, позволяющая решать стратегические задачи и осуществлять широкомасштабные и пролонгированные во времени действия по решению этих значимых для общественного развития задач [3, с. 85].

Т. Н. Савина и И. М. Концова рассматривают социальную политику как систему мероприятий, ориентированных на поддержание жизнеобеспечения населения. Среди ключевых задач такой политики исследователи выделяют: обеспечение базовых социальных гарантий, балансировку доходов различных групп населения, согласование минимальных социальных выплат с прожиточным минимумом, а также создание условий для улучшения здоровья, образования, культуры и жилищных условий граждан [4].

По мнению С. И. Иванова, социальная политика России играет важную роль в обеспечении социальной справедливости, защите прав граждан и создании условий для достойной жизни всех слоев населения. Развитие социальной политики является приоритетным направлением для государства, поскольку от уровня социальной защиты и благополучия населения зависит устойчивое развитие общества [5].

В исследованиях выделяют различные направления государственной социальной политики, которые отражают ключевые сферы деятельности государства и его стратегические социальные приоритеты. На рисунке представлена классификация направлений государственной социальной политики, которой мы будем придерживаться в работе (рис.). Эти направления часто пересекаются и дополняют друг друга, формируя комплексную систему управления.

Понятие *социальная политика* тесно связано с понятием *социальная защита*, которая зачастую понимается как одно из направлений социальной политики. С точки зрения А. А. Федоровой, социальная защита – это политика страны, нацеленная на обеспечение финансовых, политических, социальных и иных прав и гарантий человека независимо от пола человека, возраста, места жительства, национальности и других обстоятельств. То есть социальная защита может предоставляться любым гражданам [6, с. 271].

Стоит отметить, что у ряда авторов в качестве социальной защиты выступает комплекс мер, ориентированных на поддержание минимально допустимого уровня материального обеспечения социально уязвимых групп в условиях экономических и общественных преобразований, создающих угрозу снижения благосостояния граждан [7]. Устойчивое инновационное развитие экономики в значительной мере определяется социально-правовым устройством общества и уровнем эффективности непрерывного благополучия, которые составляют основу социальных механизмов [8]. По нашему мнению, социальная защита граждан и социальных групп необходима там, где есть неравенство или возможность его возникновения [9].



Рис. Классификация направлений государственной социальной политики

Fig. Directions of state social policy: classification

Социальная защита дифференцирована на различные виды, в частности по объектам воздействия, т.е. тем категориям граждан, которые в ней нуждаются.

Важным направлением государственной политики социальной защиты является государственная политика социальной защиты инвалидов. Государственная политика в области социальной защиты инвалидов в Российской Федерации обеспечивает инвалидам равные с другими гражданами возможности в реализации своих прав и свобод.

Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»³ определяет государственную политику в области социальной защиты инвалидов в РФ; хотя он и не дает ее трактовки, но раскрывает другие базовые понятия:

1) Инвалид – лицо, которое имеет нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты.

2) Ограничение жизнедеятельности – полная или частичная утрата лицом способности или возможности осуществлять самообслуживание, самостоятельно передвигаться, ориентироваться, общаться, контролировать свое поведение, обучаться и заниматься трудовой деятельностью.

Лица с ограниченными возможностями здоровья наделены специальным правовым положением, поскольку особенности их здоровья (как врожденные, так и приобретенные) требуют выделения дополнительных ресурсов для обеспечения полноценной жизнедеятельности. Если рассматривать правовой статус в широком аспекте, то это юридически зафиксированная позиция человека в обществе, охватывающая его права, свободы, обязательства и ответственность, которые закреплены в законе и обеспечиваются государством. В узком смысле данный термин обозначает совокупность прав и свобод, которыми обладает человек как участник правоотношений [10].

Необходимо учитывать, что термин *инвалид* и понятие *лицо с ограниченными возможностями здоровья* имеют разные правовые основания. Их значения могут соприкасаться в отдельных случаях, но полной идентичности между ними нет.

Мы склонны придерживаться мнения, что государственная политика социальной защиты инвалидов, являясь неотъемлемой частью общей социальной

политики государства, представляет собой многоуровневую систему мер, направленную на нивелирование ограничений, обусловленных состоянием здоровья, содействие вовлечению людей в общественную жизнь и гарантирование им равных стартовых возможностей наряду с остальными гражданами.

Фундамент государственной социальной политики создается на федеральном уровне посредством разработки и принятия законодательных актов и иных нормативных документов, действующих повсеместно и подлежащих неукоснительному исполнению. При этом ответственность за непосредственное выполнение социальных обязательств и реализацию предусмотренных гарантий несут региональные и местные структуры. Такая схема позволяет внедрять общероссийские стандарты с учетом специфики отдельных территорий, их экономических возможностей и культурных традиций [11].

Конвенция о правах инвалидов стала первым международным документом обязательного характера (принятым в рамках ООН), в котором был всесторонне урегулирован вопрос прав инвалидов. В этом акте нашли отражение как теоретические основы, так и накопленный в разных странах опыт правового регулирования защиты прав и свобод лиц с инвалидностью, в том числе прогрессивные нормы, разработанные в советский период и в современной России [12]. На сегодняшний день действует обширный массив правовых норм, обеспечивающих защиту прав и интересов людей с ограниченными возможностями здоровья.

Существуют различные подходы анализа законодательных документов, которые отражают общие тенденции в правовом регулировании. По мнению Е. Н. Редикульцевой и Е. В. Ковнеревой, законодательство о социальной защите инвалидов состоит из соответствующих положений Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативных актов, а также регионального законодательства [13].

Но научные исследования не дают исчерпывающей типологии нормативных документов, регламентирующих социальную защиту лиц с инвалидностью. Мы будем придерживаться следующих классификаций нормативно-правовых документов, в которых имеются вопросы регулирования жизнедеятельности инвалидов:

1. По уровню:

- Федеральные;
- Совместного ведения;
- Региональные;

³ О социальной защите инвалидов в РФ. ФЗ от 24.11.1995 № 181-ФЗ. СЗ РФ. 1995. № 48. Ст. 4563.

- Ведомственные;
- Муниципальные;
- Локальные.

2. По статусу:

- Конституция РФ;
- Федеральные конституционные законы;
- Федеральные законы;
- Указы и распоряжения Президента РФ;
- Постановления и распоряжения Правительства РФ;
- Приказы федеральных министерств и ведомств.

3. По объекту:

- Все граждане РФ;
- Лица с ограниченными возможностями здоровья;
- Инвалиды:
 - ребенок-инвалид;
 - инвалид 1 группы;
 - инвалид 2 группы;
 - инвалид 3 группы.

4. По форме помощи:

- Материальная;
- Социальные льготы;
- Реабилитация и абилитация;
- Услуги:
 - информационные;
 - образовательные;
 - воспитательные;
 - медицинские;
 - культурные;
 - трудоустройство;
 - спорт.

5. Программы:

- Национальные проекты;
- Федеральные проекты;
- Государственные программы.

Назвать и описать все нормативные документы невозможно. Процесс законотворчества является динамичным процессом, т. е. повсеместно вносятся изменения, принимаются новые правовые документы. Система регулирования социальной защиты инвалидов должна строиться на принципе субординации: нижестоящие акты не могут противоречить вышестоящим, при этом каждый уровень дополняет и конкретизирует общие положения. Многие конкретные законы могут находиться во всех или нескольких видах классификации: по уровню, статусу, объекту, форме помощи, иметь продолжение реализации в программных документах.

Нормативно-правовые документы первой классификации (**по уровню**), в частности федерального значения, определяют общую государственную политику в области социальной защиты инвалидов. Федеральный закон о социальной защите инвалидов закрепляет комплекс мер – социальных, экономических и юридических, которые создают для людей с инвалидностью условия, позволяющие компенсировать ограничения жизнедеятельности и полноценно участвовать в общественной жизни. А. И. Каирова характеризует этот документ как исключительный в соответствующей области [14]. На основании требований этого закона в 2011 г. стартовала государственная программа «Доступная среда»⁴, предусматривающая поэтапную реализацию. Параллельно регионы страны разработали и осуществляют свои собственные программы, нацеленные на создание комфортной среды для маломобильных групп населения.

Согласно федеративному устройству РФ, некоторые вопросы могут регулироваться совместно федеральными и региональными органами власти и предполагают координацию усилий разных уровней управления. Федеральный закон от 01.12.2014 № 419-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам социальной защиты инвалидов в связи с ратификацией Конвенции о правах инвалидов»⁵ внес изменения в ряд федеральных и региональных законов, направленных на повышение доступности социальных объектов для инвалидов, в частности обязал федеральные и региональные власти разрабатывать «дорожные карты» по адаптации инфраструктуры.

Регионы вправе принимать свои законы и нормативные акты в рамках полномочий, закрепленных федеральным законодательством. Региональные администрации субъектов РФ ведут целенаправленную работу по подготовке и исполнению региональных программ по защите инвалидов, обеспечивая при этом дополнительное финансирование мер социальной помощи из своих бюджетных средств, содействуют трудовой занятости инвалидов, включая создание специальных рабочих мест, а также готовят кадры в области социальной защиты.

Ведомственные же нормативные акты федерального и регионального значения детализируют

⁴ О государственной программе Российской Федерации «Доступная среда» на 2011–2015 годы. Постановление Правительства РФ от 17.03.2011 № 175. *СЗ РФ*. 2011. № 13. Ст. 1765.

⁵ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам социальной защиты инвалидов в связи с ратификацией Конвенции о правах инвалидов. ФЗ от 01.12.2014 № 419-ФЗ. *СПС КонсультантПлюс*.

положения законов в область профессиональной деятельности.

Органы местного управления могут самостоятельно принимать решения, направленные на реализацию федерального и регионального законодательства (например организовывать мероприятия по обеспечению доступности социальных объектов для инвалидов в своих муниципалитетах) [15].

На уровне предприятий принимаются локальные акты, обязательные к исполнению в рамках предприятия. Такие документы могут касаться требований к организации рабочих мест для людей с инвалидностью или устанавливать льготные условия для этой категории сотрудников [16].

Законы **по статусу** – второй вид классификации. С точки зрения иерархии нормативных актов краеугольным камнем законодательства о правах инвалидов выступает Конституция РФ. Значимым событием стало внесение в 2020 г. поправки в Конституцию РФ, которая на высшем уровне подчеркнула социальную составляющую Основного закона [17]. Среди закрепленных положений: охрана труда и здоровья людей; гарантированный минимальный размер оплаты труда; государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан; система социальных служб; государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты. Права инвалидов в Конституции РФ не выделены отдельно – это вытекает из принципа равенства, закрепленного в ст. 19.

Вопросы, касающиеся прав инвалидов, непосредственно не входят в предмет регулирования федеральных конституционных законов. Однако такие законы способны выступать инструментом урегулирования правовых конфликтов, возникающих в связи с международными обязательствами РФ в области защиты прав инвалидов. В Федеральном законе от 24.11.1995 № 181-ФЗ о социальной защите инвалидов упоминается роль федерального конституционного закона при разрешении коллизий между международными соглашениями и Конституцией РФ. Согласно положениям ст. 3, в случае если решения международных органов, основанные на договорах, вступают в противоречие с Конституцией РФ, их исполнение на территории страны недопустимо. Механизм установления факта противоречия закреплен в федеральном конституционном законе.

Ключевую роль в федеральном законодательстве играет закон 1995 г. о социальной защите инвалидов⁶. В этом нормативном акте социальная защита инвалидов трактуется как комплекс экономических, социальных и правовых мер, которые государство гарантирует гражданам с инвалидностью. Их цель – помочь преодолеть ограничения в жизнедеятельности и обеспечить равные возможности для участия в общественной жизни [18]. Нормативная база устанавливает правила восстановления функциональных возможностей инвалидов, дает определение медико-социальной экспертизы и определяет круг государственных учреждений, ответственных за выполнение индивидуальных программ реабилитации и абилитации, удовлетворение жизненно важных потребностей инвалидов (медицинское обслуживание, жилищное обеспечение, доступ к информации), создание условий для получения образования, содействие занятости (включая квоты и адаптацию рабочих мест под нужды инвалидов).

Нормативный документ определяет право инвалидов на создание общественных объединений, что указывает на вовлеченность лиц с инвалидностью в законотворчество, представление своих интересов в социальной политике. В силу объективных ограничений государственные структуры не всегда могут своевременно и адекватно отвечать на конкретные запросы инвалидов. На этом фоне партнерство между государством и организациями инвалидов зарекомендовало себя как результативный способ преодоления возникающих трудностей [19].

Некоторые федеральные законы ориентированы на конкретные группы населения. В частности, Федеральный закон от 12.01.1995 № 5-ФЗ «О ветеранах»⁷ закрепляет систему правовых мер, обеспечивающих социальную защиту ветеранов (в том числе имеющих инвалидность) в России. Его цель – создать условия, которые позволят им вести достойную жизнь, оставаться социально активными и пользоваться уважением и почетом в обществе.

Закон РФ от 15.05.1991 № 1244-1 «О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС»⁸ определяет меры социальной поддержки и гарантирует защиту прав граждан, пострадавших в результате аварии на Чернобыльской АЭС 26 апреля 1986 г. или участвовавших в ликвидации ее последствий.

⁶ О социальной защите инвалидов в РФ...

⁷ О ветеранах. ФЗ от 12.01.1995 № 5-ФЗ. СЗ РФ. 1995. № 3. Ст. 168.

⁸ О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС. Закон РФ от 15.05.1991 № 1244-1. СПС КонсультантПлюс.

Документ задает вектор социальной политики в области их социальной защиты.

Правовая база содержит нормы, гарантирующие социальную защиту гражданам России, чье здоровье пострадало вследствие аварии на объекте «Маяк» (1957 г.) и сброса радиоактивных веществ в реку Теча⁹. В Федеральном законе от 26.11.1998 № 175-ФЗ закреплены механизмы охраны прав и интересов затронутых лиц, в том числе инвалидов.

Вопросы социальной защиты инвалидов регулируются в том числе указами и распоряжениями Президента РФ, которые играют существенную роль в проведении соответствующей социальной политики. Они дополняют и конкретизируют положения федеральных законов, но имеют более низкий правовой статус, что обусловлено конституционным распределением полномочий. Указы Президента РФ часто детализируют механизмы реализации федеральных законов. В частности, Указ Президента РФ от 02.10.1992 № 1157 «О дополнительных мерах государственной поддержки инвалидов»¹⁰ предусматривает ряд социальных льгот, а именно: бесплатное обеспечение лекарствами, выдача санаторных путевок, право на обслуживание вне очереди и иные формы поддержки.

Постановления и распоряжения Правительства РФ играют ключевую роль в реализации государственной политики по поддержке инвалидов в России. Они конкретизируют положения федеральных законов, устанавливают правила признания инвалидности, регулируют вопросы трудоустройства, реабилитации и создания доступной среды.

Приказы федеральных министерств и ведомств устанавливают правила обеспечения доступности объектов и услуг, регламентируют предоставление технических средств реабилитации и других мер социальной защиты.

Следующий вид классификации нормативных документов – **по объекту**. Выделим основные объекты законодательства, регулирующие права и социальную защиту различных категорий граждан в России:

1. *Все граждане*. Их права закреплены в Конституции РФ, Трудовом кодексе РФ и Гражданском кодексе РФ. Данные нормативно-правовые акты гарантируют базовые права, устанавливают права

и обязанности в сфере труда, регулируют гражданские права.

2. *Лица с ограниченными возможностями здоровья*. Законодательство в сфере образования гарантирует право на обучение, в том числе с использованием адаптированных образовательных программ и внедрением инклюзивных форм обучения. Специальные условия для учащихся с особенностями развития регламентируются Положением о психолого-медико-педагогической комиссии. Кроме того, санитарные правила и нормы определяют обязательные требования к организации учебного процесса и воспитательной работы с детьми с нарушением развития.

3. *Лица с инвалидностью и дети, имеющие статус инвалида*. Законы и постановления Правительства, указы Президента РФ определяют государственную политику в области социальной защиты инвалидов, включая реабилитацию, абилитацию, обеспечение техническими средствами, устанавливают порядок признания лица инвалидом или ребенком-инвалидом, включая критерии оценки состояния здоровья и установление групп инвалидности. Законодательством предусмотрены ежемесячные выплаты для лиц, осуществляющих уход за детьми с установленной инвалидностью, а также за инвалидами с детства I группы.

Еще один вид классификации законодательных актов – **по форме социальной поддержки**, которую они обеспечивают.

Материальная поддержка инвалидов в денежной форме регламентируется Федеральным законом от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»¹¹. Закон определяет ключевые (правовые, экономические, организационные) начала системы обязательного страхования от производственных травм и профзаболеваний, гарантируя страховое обеспечение лицам, ставшими инвалидами вследствие несчастных случаев на работе. Правила назначения государственных пенсий и условий возникновения права на них закреплены в Федеральном законе от 15.12.2001 № 166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации»¹².

⁹ О социальной защите граждан Российской Федерации, подвергшихся воздействию радиации вследствие аварии в 1957 году на производственном объединении «Маяк» и сбросов радиоактивных отходов в реку Теча. ФЗ от 26.11.1998 № 175-ФЗ. *СЗ РФ*. 1998. № 48. Ст. 5850.

¹⁰ О дополнительных мерах государственной поддержки инвалидов. Указ Президента РФ от 02.10.1992 № 1157. *СПС КонсультантПлюс*.

¹¹ Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. ФЗ от 24.07.1998 № 125-ФЗ. *СЗ РФ*. 1998. № 31. Ст. 3803.

¹² О государственном пенсионном обеспечении в РФ. ФЗ от 15.12.2001 № 166-ФЗ. *СЗ РФ*. 2001. № 51. Ст. 4831.

В Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹³ зафиксированы базовые положения об образовании в РФ – от правовых и экономических основ до принципов государственной политики. Среди социальных гарантий – право студентов на государственную социальную стипендию. Она положена детям с инвалидностью, лицам с I и II группой инвалидности, инвалидам с детства, а также тем, кто получил инвалидность из-за травмы или заболевания в период военной службы, ветеранам боевых действий.

Важнейшим документом, устанавливающим права и условия оказания социальных услуг в натуральной форме, является Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»¹⁴. Он вступил в силу с 1 января 2015 г. и содержит трактовку базовых терминов: социального обслуживания, социальной услуги, получателя и поставщика социальных услуг, стандарта социальной услуги, а также профилактики обстоятельств, которые могут привести к необходимости социальной помощи.

После принятия этого законодательного акта утратили юридическую силу два закона 1995 г.: об основах социального обслуживания в РФ и о социальном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов. Произошли существенные сдвиги в подходе к социальному обслуживанию: если раньше получатели помощи именовались клиентами, то теперь они рассматриваются как потребители и покупатели социальных услуг, при этом государственные службы социального обслуживания вступили в конкурентные отношения с другими организациями – поставщиками услуг [20].

В процессе обновления социальной сферы государство акцентирует внимание на улучшении качества предоставляемых услуг. Один из ключевых механизмов – стимулирование конкуренции через вовлечение негосударственных организаций. Соревнование за бюджетное финансирование должно способствовать росту эффективности и дать толчок развитию социальной отрасли. Сегодня социально ориентированные некоммерческие организации занимают значимое место в региональной социальной политике, они концентрируют усилия на решении актуальных социальных вопросов

и обеспечивают индивидуальную поддержку нуждающимся, что соответствует базовому принципу социальной защиты [21].

В связи с началом специальной военной операции появился ряд нормативных документов, регламентирующих получение дополнительных выплат участниками СВО, ставшими инвалидами после ранения.

Согласно Указу Президента РФ от 14.11.2024 № 968 «О дополнительных социальных гарантиях отдельным категориям лиц», «в случае если увечье (ранение, травма, контузия), полученное лицом, которому в соответствии с указом Президента Российской Федерации установлена единовременная выплата при получении увечья (ранения, травмы, контузии), повлекло за собой наступление инвалидности, такому лицу осуществляется единовременная выплата в размере 4 млн рублей с учетом единовременной выплаты, произведенной при получении этого увечья»¹⁵. Новый комплекс мер выходит за пределы существовавших ранее традиционных сфер социальной поддержки военнослужащих (например, меры поддержки в сфере трудовых отношений) и расширяет круг получателей мер поддержки за счет новых категорий лиц (мобилизованных и добровольцев) [22].

Отметим, что в нормативную базу систематически вносятся изменения и дополнения, принимаются новые законодательные акты, касающиеся всех сфер жизни инвалидов. Так, с 5 ноября 2025 г. на территории РФ начал действовать новый регламентирующий документ – Порядок организации сопровождаемой трудовой деятельности инвалидов I и II групп, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.08.2023 № 652н¹⁶. Данный механизм призван создать дополнительные условия для эффективной интеграции людей с ограниченными возможностями здоровья в трудовую среду.

Согласно новому регламенту, право предоставляется инвалиду, в чьей Индивидуальной программе реабилитации или абилитации (ИПРА) содержится:

- заключение о возможности осуществлять трудовую деятельность с помощью других лиц;
- рекомендации по оснащению специального рабочего места;
- рекомендации по производственной адаптации с учетом персональных ограничений.

¹³ Об образовании в РФ. ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ. *СЗ РФ*. 2012. № 53. Ст. 7598.

¹⁴ Об основах социального обслуживания граждан в РФ. ФЗ от 28.12.2013 № 442-ФЗ. *СЗ РФ*. 2013. № 52. Ст. 7007.

¹⁵ О дополнительных социальных гарантиях отдельным категориям лиц. Указ Президента РФ от 14.11.2024 № 968. *СЗ РФ*. 2024. № 47. Ст. 7100.

¹⁶ Об утверждении порядка организации сопровождаемой трудовой деятельности инвалидов. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.08.2023 № 652н (ред. от 17.06.2025). *ИПРА Гарант*.

Документ содержит следующие ключевые принципы организации:

- трудовая деятельность может быть организована как на открытом рынке труда (у обычных работодателей), так и на специализированных рабочих местах (включая специализированные предприятия и организации социальной занятости);
- сопровождение предоставляется на весь период трудоустройства инвалида и осуществляется непосредственно по месту его работы.

Таким образом, работодатели получили право привлекать в качестве наставников сотрудников общественных объединений инвалидов (и на возмездной основе, и за свой счет). Это открывает новые возможности для передачи опыта и поддержки. Данный регламент еще не показал себя на практике, результаты его внедрения будут известны позже.

Отдельную весомую нишу в нормативно-правовых документах занимает следующий вид классификации – **программы**. Государственные программы активно внедряются с 2010 г., национальные проекты появились позже – в 2018 г.

Национальные проекты занимают особую позицию в структуре нормативно-правовых актов. Они представляют собой масштабные государственные программы, направленные на ключевые сферы жизни общества [23]. Долгосрочные инициативы призваны внести значимые изменения в экономику, инфраструктуру, социальную сферу. Они являются стратегическим инструментом, представляют собой большие государственные инициативы [24]. С 2025 г. стартовала реализация новых национальных проектов, рассчитанная на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., которые направлены, кроме всего прочего, на социальную защиту инвалидов. Так, в рамках национального проекта «Продолжительная и активная жизнь»¹⁷ планируется развитие медицинской реабилитации, включая помощь участникам СВО, национальным проектом «Кадры»¹⁸ работодателям предоставляется возможность получить субсидии на возмещение затрат по созданию и переоборудованию рабочих мест для инвалидов.

Реализация государственной социальной поддержки в наши дни осуществляется в рамках федеральной программы «Доступная среда», сейчас идет

второй этап (2022–2030 гг.). Формирование инклюзивной культуры выходит на первый план как одна из целей общественного развития. Она способствует росту социальной интеграции и созданию городской инфраструктуры, чувствительной к нуждам граждан. Тенденции к укрупнению городских агломераций и внедрению инклюзивных подходов в социальную политику приводят к переосмыслению городского пространства – общественные места становятся доступнее, а планировка территорий учитывает разнообразие потребностей жителей и их возможности передвижения [25]. Достигнуты значимые результаты в образовании, культуре, городской среде, медико-социальной экспертизе, реабилитации инвалидов.

Национальные проекты включают в себя федеральные проекты для решения масштабных проблем в конкретной сфере, имеют четкие цели, сроки, бюджет, систему контроля результатов. Федеральные проекты обеспечивают достижение целей, показателей, общественно значимых результатов и решение иных задач национальных проектов и являются структурными элементами государственных программ РФ¹⁹. Другими словами, это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов, но всегда подчиненных более масштабным целям национального проекта.

Программы и проекты для инвалидов реализуются через комплекс мер, направленных на социальную поддержку, реабилитацию и абилитацию. Одним из ключевых проектов стал пилотный проект по комплексной реабилитации и абилитации детей-инвалидов²⁰. Цель проекта – отработать механизм предоставления реабилитации и абилитации с помощью электронного сертификата. Проект взял начало в 2022 г. и по настоящее время расширяет географию реализации по регионам.

Заключение

Государственная политика социальной защиты инвалидов в РФ является одним из стратегических направлений государственной политики страны. Предлагается трактовать государственную политику как многоуровневую систему мер, направленных на преодоление ограничений жизнедеятельности инвалидов, их интеграцию в общество и обеспечение равных возможностей с другими гражданами.

¹⁷ Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/prodolzhitel'naya-i-aktivnaya-zhizn/> (дата обращения: 15.01.2025).

¹⁸ Национальный проект «Кадры». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry/> (дата обращения: 15.01.2025).

¹⁹ О стратегическом планировании в РФ. ФЗ от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024). СЗ РФ. 2014. № 26. Ст. 3378.

²⁰ О реализации пилотного проекта по оказанию услуг по комплексной реабилитации и абилитации детей-инвалидов. Постановление Правительства РФ от 17.12.2021 № 2339. СЗ РФ. 2021. № 52. Ст. 9173.

Отметим, что в первую очередь государственная политика социальной защиты инвалидов отражается в нормативных документах. Существующая законодательная база в достаточно полной степени охватывает все сферы жизни маломобильных и ограниченных по здоровью слоев населения, строится на систематизированном регулировании, обеспечивая равные возможности на реализацию своих прав и свобод, основываясь на нормах Конституции РФ. Однако ее реализация сталкивается с рядом вызовов и требует совершенствования законодательства.

Результаты исследования показывают, что государственная политика социальной защиты нуждается в совершенствовании и, следовательно, в законодательном обновлении социозащитной деятельности, ее адаптации к реальным потребностям инвалидов, в частности, по вопросам межведомственного взаимодействия, решения проблем

доступности среды и услуг, трудовой деятельности посредством принятия системных мер на всех уровнях – начиная с федеральных органов государственной власти и заканчивая органами местного самоуправления, общественностью.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Кускашев Д. В. Учение Аристотеля о государстве и праве. *Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГУА*. 2021. № 3. С. 121–130. [Kiskashev D. V. Aristotle's teaching on state and law. *Socio-economic and Humanitarian Magazine*, 2021, (3): 121–130. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2021-3-121-130>
2. Дмитриев Т. Был ли Макиавелли поклонником демократии? *Социологическое обозрение*. 2024. Т. 23. № 2. С. 231–259. [Dmitriev T. Was Machiavelli a proponent of democracy? *Russian Sociological Review*, 2024, 23(2): 231–259. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2024-2-231-259>
3. Сытин С. В. Основные подходы к механизмам выработки государственной политики. *Социально-гуманитарные знания*. 2010. № 6. С. 85–98. [Sytyin S. V. Basic approaches to the mechanisms of state policy development. *Social and humanitarian knowledge*, 2010, (6): 85–98. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nbf1ch>
4. Савина Т. Н., Концова И. М. Социальная политика современной России: проблемы и перспективы. *Финансы и кредит*. 2017. Т. 23. № 7. С. 412–428. [Savina T. N., Kontsova I. M. Social policy of modern Russia: Problems and prospects. *Finance and Credit*, 2017, 23(7): 412–428. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24891/fc.23.7.412>
5. Иванов С. И. Понятие социальной политики и ее роль в развитии государства и общества. *Актуальные исследования*. 2024. № 40-2. С. 75–78. [Ivanov S. I. The concept of social policy and its role in the development of the state and society. *Current research*, 2024, (40-2): 75–78. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xqumac>
6. Федорова А. А. Понятие, функции социальной защиты населения на муниципальном уровне и развитие социальной защиты в развитых странах. *Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации*: Междунар. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. (Омск, 12 апреля 2016 г.) Омск: Региональный общественный фонд «Фонд региональной стратегии развития», 2016. С. 270–274. [Fedorova A. A. The concept, functions of social protection of municipal communities, and the development of social protection in developed countries. *The potential of the Russian economy and innovative ways of its realization*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf. Students and Postgraduates, Omsk, 12 Apr 2016. Omsk: Regional public fund Fund regional strategy development, 2016, 270–274. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wjvxjp>
7. Ярычев Н. У., Ярычев М. У. Понятие и сущность социальной защиты населения. *Право и практика*. 2017. № 4. С. 155–159. [Yarychev N. U., Yarychev M. U. The concept and essence of social protection of the population. *The law and practice*, 2017, (4): 155–159. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ykutxt>
8. Гасанов Э. А., Гасанов М. А., Жиронкин С. А. Социальные механизмы обеспечения устойчивого инновационного развития экономики в условиях четвертой промышленной революции. *Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права*. 2022. № 3. С. 18–22. [Gasanov E. A., Gasanov M. A., Zhironkin S. A. Social mechanisms of ensuring sustainable innovative development of the economy in the conditions of the fourth industrial revolution. *Vestnik Khabarovsk State University of Economics and Law*. 2022. No. 3. P. 18–22.]

- Zhironkin S. A. Social mechanisms for ensuring sustainable innovative development of the economy in the conditions of the fourth industrial revolution. *Vestnik Habarovskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i prava*, 2022, (3): 18–22. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rokqpk>
9. Морозова Е. А. Социальная защита населения: системное изучение. Новосибирск: СО РАН, 2006. 287 с. [Morozova E. A. *Social protection of the population: A systematic study*. Novosibirsk: SB RAS, 2006, 287. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zcqqup>
10. Верин А. Ю. К вопросу правового статуса личности. *Вестник экономики, права и социологии*. 2012. № 2. С. 113–116. [Verin A. Yu. Some aspects of personal legal status structure. *The Review of Economy, the Law and Sociology*, 2012, (2): 113–116. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/stvtyx>
11. Аверина Е. А. Теоретические основы социальной политики в области защиты инвалидов в современной России. *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология*. 2012. № 1. С. 141–147. [Averina E. A. Theoretical bases of social policy in the field of protection of invalids in modern Russia. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, 2012, (1): 141–147. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oukcdp>
12. Волкова Г. Н. Конвенция ООН «О правах инвалидов» и эволюция российского законодательства. *Народонаселение*. 2014. № 1. С. 19–30. [Volkova G. N. Un convention on the rights of persons with disabilities and evolution of the Russian legislation. *Narodonaselenie*, 2014, (1): 19–30. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sjgibr>
13. Редикутьцева Е. Н., Ковнерева Е. В. Специфика правового регулирования социального обеспечения инвалидов в Российской Федерации. *Студент. Наука. Регион: II Регион. антиконф.* (Киров, 10 ноября 2023 г.) Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2023. С. 10–14. [Redikultseva E. N., Kovnereva E. V. Legal regulation of social security for persons with disabilities in the Russian Federation. *Student. Science. Region: Proc. II Region. Anti-Conf.*, Kirov, 10 Nov 2023. Kirov: Interregional Center for Innovative Technologies in Education, 2023, 10–14. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/cl-37131-2023-1-10-14>
14. Каирова А. И. Проблема правового регулирования координации деятельности в сфере социальной защиты инвалидов. *Право и государство: теория и практика*. 2022. № 12. С. 51–53. [Kairova A. I. The problem of legal regulation of coordination of activities in the field of social protection of disabled people. *Law and State: The Theory and Practice*, 2022, (12): 51–53. (In Russ.)] https://doi.org/10.47643/1815-1337_2022_12_51
15. Дитятковский М. Ю. О доступной среде в муниципальных образованиях Российской Федерации. *Правоприменение*. 2023. Т. 7. № 4. С. 96–105. [Dityatkovsky M. Yu. Accessible environment in municipalities of the Russian Federation. *Law Enforcement Review*, 2023, 7(4): 96–105. (In Russ.)] [https://doi.org/10.52468/2542-1514.2023.7\(4\).96-105](https://doi.org/10.52468/2542-1514.2023.7(4).96-105)
16. Слюсарев Д. С. Механизм правового регулирования отношений по организации труда и управлению трудом в Российской Федерации: дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2023. 242 с. [Slyusarev D. S. *The mechanism of legal regulation of labor organization and labor management relations in the Russian Federation*. Dr. Law Sci. Diss. Moscow, 2023, 242. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kzdale>
17. Гришковец А. А., Галицкая Н. В. Актуальные проблемы государственной поддержки и защиты прав инвалидов в современной России (административно-правовые аспекты). *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. 2023. № 2. С. 105–116. [Grishkovets A. A., Galitskaya N. V. Actual problems of state support and protection of the rights of persons with disabilities in modern Russia (administrative and legal aspects). *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*, 2023, (2): 105–116. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bznqwx>
18. Коваленко Т. Н., Самошенко О. В. Практика социальной защиты инвалидов в России от федерального к региональному уровню: достижения и системные проблемы. *Материалы Афанасьевских чтений*. 2024. № 1. С. 15–21. [Kovalenko T. N., Samoshenko O. V. The practice of social protection of disabled people in Russia from the federal to the regional level: Achievements and systemic problems. *Materialy Afanas'evskih chtenij*, 2024, (1): 15–21. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/szhyft>
19. Игонина Н. А., Ашиткова Т. В. Защита прав инвалидов: содержание и сущностная характеристика. *Философия права*. 2018. № 2. С. 54–61. [Igonina N. A., Ashitkova T. V. Protection of rights of persons with disabilities: Contents and essential characteristics. *Philosophy of Law*, 2018, (2): 54–61. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xsnbcp>
20. Григорьева И. А., Сизова И. Л., Москвинина А. Ю. Социальное обслуживание пожилых: реализация Федерального закона № 442 и дальнейшие перспективы. *Мониторинг общественного мнения: экономические*

- и социальные перемены. 2019. № 4. С. 153–172. [Grigoryeva I. A., Sizova I. L., Moskvina A. Yu. Social services for the elderly: Implementation of the Federal Law No. 442 and future prospects. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 2019, (4): 153–172. (In Russ.)] <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.4.08>
21. Пашинцева В. С. Роль социально ориентированных некоммерческих организаций в развитии инклюзивного общества. *XI Конгресс молодых ученых: конф.* (Санкт-Петербург, 4–8 апреля 2022 г.) СПб.: Национальный исследовательский университет ИТМО, 2022. С. 480–483. [Pashintseva V. S. The role of socially oriented non-profit organizations in the development of an inclusive society. *XI Congress of young scientists: Proc. Conf.*, St. Petersburg, 4–8 Apr 2022. St. Petersburg: ITMO University, 2022, 480–483. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vsujto>
 22. Кузьменко А. В., Филиппова М. В. Социальная поддержка участников специальной военной операции и членов их семей: некоторые проблемы правоприменения. *Ежегодник трудового права*. 2025. № 15. С. 332–353. [Kuzmenko A. V., Filippova M. V. Social support for participants in a special military operation and their family members: Some problems of law enforcement. *Journal of Labour & Law*, 2025, (15): 332–353. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21638/spbu32.2025.123>
 23. Шаюк Е. И. Национальные проекты: особенности подготовки и реализации, актуальные проблемы. *Актуальные вопросы современной экономики*. 2021. № 4. С. 103–109. [Shayuk E. I. National projects: Preparation, implementation, and relevant issues. *Topical Issues of Modern Economy*, 2021, (4): 103–109. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ageqpf>
 24. Куликова Е. С., Газиева А. Э. Особенности алгоритмов реализации национальных проектов в регионе. *Деловой вестник предпринимателя*. 2023. № 2. С. 82–85. [Kulikova E. S., Gazieva A. E. Features of algorithms for the implementation of national projects in the region. *Entrepreneur's Business Herald*, 2023, (2): 82–85. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vndvzt>
 25. Зайцев Д. В., Зайцева О. В., Ярская-Смирнова В. Н. Инклюзивные тренды городского развития: темпорально-пространственные социальные практики. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. 2021. Т. 21. № 1. С. 181–191. [Zaitsev D. V., Zaitseva O. V., Yarskaya-Smirnova V. N. Inclusive trends of urban development: Temporalspatial social practices. *RUDN Journal of Sociology*, 2021, 21(1): 181–191. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-1-181-191>

оригинальная статья

eLibrary EDN: LINZDD

Государственная политика Российской Федерации в области цифровой трансформации социальной сферы российских регионов

Мухачёва Анна Валентиновна

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 8481-8721

<https://orcid.org/0000-0002-3720-4969>

oblakkko@mail.ru

Аннотация: Актуальность исследования определяется вынужденной и инициируемой необходимостью цифровой трансформации социальной сферы российских регионов в рамках государственных цифровых проектов в условиях развития цифровой экономики для повышения качества жизни населения. Цель – рассмотреть аспекты государственной политики в области цифровой трансформации социальной сферы российских регионов. В работе были использованы качественные методы исследования: экономико-статистический и системный анализ и синтез, сравнение, изучение документов, нормативно-правовых актов федерального и регионального уровней и официальных сайтов органов власти. Результаты исследования содержат данные о динамике развития портала «Госуслуги», о преимуществах и недостатках развития сервисов электронного правительства, о запуске Единой централизованной цифровой платформы в социальной сфере, о связанных с этим возможностях и угрозах, о современных платформенных решениях государства (ГосТех) и информационно-аналитических системах. В статье впервые описан инструмент сценарных карт цифрового развития регионов как элемент предиктивной государственной политики в области цифровой трансформации. Представлены некоторые социальные последствия цифровизации социальной сферы, рекомендации по совершенствованию государственной политики в этой области. Результаты исследования могут быть использованы органами власти для обоснования принимаемых решений в области цифровой трансформации. Кроме этого, результаты будут полезны для исследователей и населения субъектов Российской Федерации, поскольку они освещают реалии цифровой действительности, все больше проникающей в нашу жизнь.

Ключевые слова: цифровой потенциал, регион, государственная политика, социальная сфера, цифровизация, цифровая трансформация, цифровое развитие, стратегия

Цитирование: Мухачёва А. В. Государственная политика Российской Федерации в области цифровой трансформации социальной сферы российских регионов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 319–334. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-319-334>

Поступила в редакцию 11.01.2026. Принята после рецензирования 18.03.2026. Принята в печать 23.03.2026.

original article

Russia's State Policy on Social Digitalization

Anna V. Mukhacheva

Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 8481-8721

<https://orcid.org/0000-0002-3720-4969>

oblakkko@mail.ru

Abstract: State digital economy projects aimed at improving the quality of life require the digital transformation of the entire social sphere across Russian regions. This research examines the scope and directions of state policy regarding the digital transformation of the social sphere in Russia's regions. Federal and regional strategic documents, regulatory legal acts, and official websites underwent economic-statistical analysis, synthesis,

grouping, and generalization methods. The article outlines the dynamics of the Gosuslugi e-government portal, analyzes the advantages and disadvantages of e-government services, and evaluates the launch of the Unified Centralized Digital Platform in the Social Sphere alongside its associated opportunities and threats. Furthermore, it reviews modern state platform solutions, such as Gostech, and related information and analytical systems. Scenario maps of regional digital development are presented as an efficient tool for predictive state policy in digital transformation. The consequences of social digitalization are summarized into a comprehensive set of recommendations. The findings shed light on the current realities of global digitalization and can be utilized by government agencies driving digital transformation, as well as in socio-economic studies focusing on the constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: digital potential, region, public policy, social sphere, digitalization, digital transformation, digital development, strategy

Citation: Mukhacheva A. V. Russia's State Policy on Social Digitalization. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 319–334. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-319-334>

Received 11 Jan 2026. Accepted after review 18 Mar 2026. Accepted for publication 23 Mar 2026.

Введение

Цифровая трансформация служит фундаментом для усиления национальной безопасности, обеспечения научно-технологического суверенитета, стимулирования устойчивого социально-экономического развития и повышения эффективности государственного управления. Формирование государственной политики в данной области происходит под влиянием как теоретических разработок в сфере электронного управления и цифровой экономики, так и практических реалий. Развитие государственной политики в сфере цифровой трансформации в Российской Федерации прошло через несколько этапов, эволюционируя от простой информатизации к комплексной цифровизации. Теоретически этот процесс соответствует глобальным моделям, где цифровые технологии глубоко интегрируются в социально-экономические процессы. Но на практике в 1990-е гг. на фоне постсоветских реформ цифровизация началась с формирования базовой инфраструктуры [1].

Первый этап (1990–1995 гг.) был посвящен мобилизации ресурсов: компьютеризации госсектора и созданию нормативно-правовой базы. Важным шагом стало принятие Постановления Совета Министров РСФСР от 30.09.1990 № 400 «Об образовании Комиссии Президиума Совета Министров РСФСР по научно-техническому развитию и информатизации»¹. Документ был принят в целях усиления работы научно-технического развития отраслей народного хозяйства и повышения уровня

координации деятельности в этой области различных организаций. Кроме того, одним из пунктов постановления предусмотрено образование российского республиканского межотраслевого концерна «Информатика», основное направление деятельности которого состоит в осуществлении информатизации народного хозяйства РСФСР.

Период с 1995 по 2000 г. ознаменовался созданием единой информационной среды. В этот период был принят Федеральный закон от 20.02.1995 № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации»², который официально признал информатизацию важным социально-экономическим процессом. Кроме того, в 1999 г. была разработана Концепция формирования информационного общества в России, а в 2000 г. – Доктрина информационной безопасности РФ. Эти документы впервые включили вопросы национальной безопасности в контекст цифровой сферы. Хотя теоретически это соответствовало идее совместного развития технологий и общества, на практике возникли такие проблемы, как дублирование работы и отсутствие систем контроля. Второй этап можно считать переходным. Он характеризовался сочетанием высокого уровня вовлеченности, вызванного реформами 1990-х гг., и трудностями, связанными с экономическим кризисом 1998 г., что замедлило реализацию намеченных планов.

Следующий этап, охватывающий 2000–2010 гг., был отмечен активным практическим применением.

¹ Об образовании Комиссии Президиума Совета Министров РСФСР по научно-техническому развитию и информатизации. Постановление Совета Министров РСФСР от 30.09.1990 № 400. *СПС КонсультантПлюс*.

² Об информации, информатизации и защите информации. ФЗ от 20.02.1995 № 24-ФЗ. *СЗ РФ*. 1995. № 8. Ст. 609.

В рамках федеральной целевой программы «Электронная Россия (2002–2010 годы)»³ основное внимание уделялось развитию электронного правительства, в том числе созданию онлайн-платформ для предоставления государственных услуг. Концепция формирования электронного правительства в РФ⁴ была направлена на повышение оперативности предоставления услуг. Положительным моментом стало стимулирование экономического роста, при этом доля ИТ-сектора в ВВП достигла 2–3 %. Однако существовали и негативные аспекты, такие как зависимость от зарубежных технологий и недостаточный уровень кибербезопасности.

Период с 2011 по 2020 г. ознаменовался началом государственной программы «Информационное общество»⁵, способствовавшей более широкому внедрению информационно-коммуникационных технологий в ключевых сферах: образовании, здравоохранении и экономике. Значительный импульс развитию был дан в 2017 г. с принятием Стратегии развития информационного общества до 2030 г., которая ввела в оборот понятия *цифровая экономика*, *искусственный интеллект* и *большие данные*. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» и последующие указы Президента РФ определили амбициозные цели к 2024 г., включая увеличение доли отечественного программного обеспечения, развитие проактивных государственных услуг и достижение цифровой зрелости. С 2021 г. и по настоящее время акцент сместился на концепцию «государства как платформы» [2].

В декабре 2025 г. утверждена Стратегия цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 г., нацеленная на полную цифровую зрелость в приоритетных отраслях. Примером успешной интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в управление служит проект «Иннополис» в Татарстане, который с 2010-х гг. ежегодно увеличивал ИТ-экспорт на 20 %. Санкции 2022 г., с одной стороны, подстегнули импортозамещение, достигнув 70 % в госсекторе, но с другой – геополитическая обстановка замедлила интеграцию с мировыми технологиями. В целом наблюдается переход от разрозненных мер к комплексным преобразованиям, однако сохраняются проблемы регионального

неравенства и развития инноваций [1]. К концу 2025 г. Россия продемонстрировала впечатляющий прогресс в цифровой трансформации, о чем свидетельствуют данные Минцифры: до 97 % населения в регионах имеют доступ к Интернету, активно развиваются сервисы электронного правительства.

Цель исследования – рассмотреть аспекты государственной политики в области цифровой трансформации социальной сферы российских регионов. Задачи:

- 1) рассмотреть основные принципы и инструменты цифровой трансформации социальной сферы регионов;
- 2) провести обзор ключевых цифровых платформ и проектов в этой области;
- 3) сформировать рекомендации по дальнейшему совершенствованию цифровой трансформации развития социальной сферы в субъектах Российской Федерации.

Методы и материалы

В работе были использованы качественные методы исследования: экономико-статистический и системный анализ и синтез, сравнение, изучение документов, нормативно-правовых актов федерального и регионального уровней и официальных сайтов органов власти.

В качестве информационной базы были применены материалы публикаций о проблемах, перспективах, рисках и различных аспектах реализации стратегий цифровой трансформации, паспорта национальных проектов, тексты государственных программ, данные официальных порталов государственных органов власти.

Результаты

Развитие сервисов электронного правительства для населения

Одним из ключевых преимуществ цифровизации социальной сферы является повышение доступности государственных услуг через электронные платформы. Федеральный портал «Госуслуги» охватывает широкий спектр услуг, в том числе по социальной защите, что обеспечивает удобство дистанционного взаимодействия между гражданами и государственными органами без необходимости личного

³ О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002–2010 годы)». Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 № 65 (ред. от 09.06.2010). *СЗ РФ*. 2002. № 5. Ст. 531.

⁴ Об одобрении Концепции формирования в РФ электронного правительства до 2010 года. Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р. *СЗ РФ*. 2008. № 20. Ст. 2372.

⁵ Государственная программа «Информационное общество». *Минцифры*. URL: <https://digital.gov.ru/target/gosudarstvennaya-programma-informacionnoe-obshhestvo> (дата обращения: 09.01.2026).

посещения учреждений. Портал активно развивается и используется миллионами граждан России, что свидетельствует о его востребованности и технологическом потенциале. Например, на портале есть электронный чат-помощник, который обеспечивает навигацию пользователей по соответствующим разделам сервиса. Глава Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации М. И. Шадеев в июле 2025 г. отметил, что более 117 млн граждан зарегистрированы на портале «Госуслуги», в том числе и 3 млн мигрантов⁶.

Цифровые технологии в социальной сфере улучшают оперативность обработки данных и принятия решений при назначении выплат и предоставлении льгот. Автоматизированные системы позволяют минимизировать ручной труд [3], ускорить обмен информацией между ведомствами и снизить административные издержки при реализации социальных программ. Цифровизация бытовых процедур снижает нагрузку на социальные учреждения и позволяет оперативно адаптировать процедуры под изменяющиеся внешние условия (например, в период пандемии значительная часть социальных выплат назначалась дистанционно через электронные каналы; появилась возможность оперативно получать информацию о СВО и соответствующих выплатах) [4].

В рамках государственной программы «Информационное общество» и национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» была сформирована инфраструктура электронного правительства и создан Единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ, Госуслуги). Цифровизация позволила перевести значительный объем услуг в электронный вид, снизить транзакционные издержки и сделать взаимодействие с государством более прозрачным. К настоящему времени система государственных услуг опирается на развитую нормативную базу: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»⁷ находится в актуальной редакции, подзаконные акты регламентируют межведомственное взаимодействие и разработку административных регламентов, в том числе в машиночитаемой форме.

Центральным элементом современной системы является Единый портал государственных и муниципальных услуг. На портале доступно более 1600 услуг и сервисов. За 15 лет работы через портал поданы десятки миллионов заявлений в сфере ЗАГС, образования, здравоохранения и социального обеспечения⁸. Широкое распространение получил механизм электронной идентификации и аутентификации пользователей, что позволило унифицировать доступ к услугам различных ведомств на единой цифровой платформе. Цифровизация привела к сокращению сроков предоставления услуг, очных визитов, а также к уменьшению количества требуемых документов. Кроме того, электронный формат заметно ограничивает возможности для коррупционных практик, т. к. снижает долю личных контактов граждан и должностных лиц.

Важным элементом инфраструктуры публичных услуг стали многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ), реализующие принцип «одного окна» и позволяющие гражданину получить широкий перечень услуг вне зависимости от ведомственной принадлежности. К настоящему времени сеть МФЦ охватывает практически все субъекты РФ, включая малые города и сельские территории. В рамках развития МФЦ внедряются «цифровые рабочие места» и организуются секторы пользовательского сопровождения для помощи гражданам в работе с порталом «Госуслуги», что особенно важно для групп населения с низким уровнем цифровых компетенций [5].

Следующим этапом развития стал переход к проактивной модели предоставления услуг, при которой государство инициирует услуги при наступлении определенного жизненного события (рождение ребенка, выход на пенсию, установление инвалидности и т. п.), не дожидаясь заявления гражданина. В проактивном формате предоставляются, например, отдельные виды социальных выплат и услуг Пенсионного фонда, где гражданину достаточно подтвердить согласие или предоставить минимум дополнительных сведений; часть услуг оформляется автоматически. Параллельно развиваются комплексные услуги, ориентированные на «жизненные ситуации» (рождение ребенка, поступление в вуз, открытие бизнеса и др.), когда гражданин

⁶ Шадеев рассказал о числе пользователей «Госуслуг». *РИА Новости*. 23.07.2025. URL: <https://ria.ru/20250723/chislo-2030907871.html> (дата обращения: 14.12.2025).

⁷ Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг. ФЗ от 27.07.2010 № 210-ФЗ. *СЗ РФ*. 2010. № 31. Ст. 4179.

⁸ Госуслугам исполняется 15 лет. *Минцифры*. 15.12.2024. URL: <https://digital.gov.ru/news/gosuslugam-ispolnyaetsya-15-let> (дата обращения: 09.01.2026).

получает набор взаимосвязанных услуг в рамках единой логики, а не по каждому ведомству отдельно.

По данным официальных мониторингов, уровень удовлетворенности граждан качеством государственных услуг в электронной форме является стабильно высоким. Важно, что растет не только технологическая доступность, но и субъективное доверие к цифровым сервисам государства. Все больше граждан воспринимают электронное взаимодействие с государством как привычный канал решения жизненных задач⁹.

Несмотря на значительный прогресс, современная система государственных услуг сталкивается с рядом устойчивых проблем. Сохраняется неравномерность развития государственных услуг по субъектам РФ, проявляющаяся в различиях уровня цифровой инфраструктуры, цифровой зрелости органов власти и качества региональных электронных сервисов. Исследования показывают, что значительная часть межрегионального неравенства обусловлена различиями между регионами внутри федеральных округов, что означает необходимость более тонкой, адресной политики выравнивания¹⁰.

Хотя на уровне концепций и нормативных актов закреплён клиентоориентированный подход, на практике в деятельности многих органов власти сохраняется ведомственная логика, ориентированная на внутреннее удобство администрирования. Это проявляется в усложненных траекториях прохождения заявлений, недостаточной координации между ведомствами и перекладывании части межведомственных взаимодействий на гражданина. В результате цифровизация иногда сводится к переносу прежних бюрократических процедур в электронную форму без их реальной оптимизации. Ряд процедур остается избыточно сложным, с большим количеством шагов и требований. Не всегда административные регламенты точно отражают фактическую практику оказания услуги. Формализм и несоответствие регламентов реальным процессам снижают доверие пользователей и порождают дополнительные издержки. Несмотря на сокращение цифрового неравенства, сохраняются группы населения, которые не имеют достаточного доступа к техническим средствам, недостаточно владеют цифровыми навыками или испытывают недоверие к электронным сервисам. Эта проблема особенно актуальна для старшего поколения, жителей

отдаленных и сельских территорий, а также социально уязвимых групп [6].

Расширение цифровых сервисов объективно повышает требования к информационной безопасности и защите персональных данных. Любые инциденты в этой сфере напрямую влияют на доверие населения к государству и могут тормозить дальнейшее развитие электронных услуг. Необходим баланс между максимальным удобством (в том числе проактивностью) и надежной защитой данных.

В целом результаты государственной политики в сфере государственных услуг можно оценить как положительные. К ключевым достижениям относятся формирование нормативной и институциональной основы сервисного государства, появление и развитие единой цифровой платформы (портал «Госуслуги») с массовым охватом населения, сокращение сроков и упрощение процедур получения многих услуг, снижение коррупционных рисков в связи с уменьшением доли личного контакта, а также постепенный переход к проактивной модели и ориентации на жизненные ситуации граждан. Позитивную оценку подтверждают как количественные показатели (число пользователей, доля услуг в электронном виде, сроки предоставления), так и данные опросов удовлетворенности.

Одновременно сохраняется разрыв между декларируемыми целями и практикой в ряде регионов и ведомств. Ключевые вызовы включают необходимость преодоления межрегионального неравенства, дальнейшее упрощение и реинжиниринг процессов (а не только их цифровизацию), развитие цифровых компетенций населения и государственных служащих, укрепление механизмов обратной связи и учета мнения граждан, а также постоянное совершенствование систем защиты персональных данных. Без решения этих задач потенциал сервисного и цифрового государства может быть реализован не полностью.

Для оценки межрегионального неравенства на текущий момент используются имеющиеся в статистике показатели развития сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в экономике и социальной сфере. Условный блок показателей «ИКТ в экономике» включает долю организаций, использующих персональные компьютеры, локальные вычислительные сети, стационарный и мобильный Интернет, сквозные

⁹ Россияне удовлетворены качеством госуслуг на 83 %. *Коммерсантъ*. 14.06.2016. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3012838> (дата обращения: 09.01.2026).

¹⁰ Цифровизация государственных услуг. *ИСИЭЗ*. 24.04.2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1039474722.html> (дата обращения: 09.01.2026).

цифровые технологии (Интернет вещей, технологии сбора, обработки и передачи информации, облачные сервисы, искусственный интеллект). Указанный перечень показателей будет существенно расширен после внедрения статистической формы «3-информ» с 2026 г., фиксирующей не только использование организациями цифровых технологий, но и полученные за счет этого экономические эффекты. Блок «ИКТ в социальной сфере» включает долю активных пользователей в сети Интернет, использование государственных и муниципальных услуг в электронном виде, осуществляющих интернет-заказы и пр. Различия регионов в динамике указанных показателей не столь велики, как дифференциация их значений в рамках одного субъекта РФ (например, в сельской и городской местности).

В целях обеспечения устойчивого развития системы государственных услуг целесообразно сосредоточиться на углубленной оптимизации процессов и подходе «жизненные ситуации». Перевод услуг в электронный формат должен сопровождаться реинжинирингом процессов, сокращением шагов и исключением избыточных требований. Перспективным подходом является проектирование услуг вокруг жизненных ситуаций граждан и бизнеса и развитие комплексных и проактивных сервисов, в которых ключевая нагрузка по взаимодействию между ведомствами ложится на государство, а не на заявителя. Необходима системная работа по повышению цифровых компетенций государственных служащих и формированию у них культуры сервисного управления, где ключевым критерием успешности выступает не формальная отчетность, а реальное удобство и удовлетворенность пользователей.

Важно усилить поддержку регионов с низким уровнем цифровой зрелости, развивать инфраструктуру связи и тиражировать успешные практики цифровизации и организации МФЦ, обеспечивая сопоставимое качество услуг во всех субъектах РФ. Нужна дальнейшая институционализация систем мониторинга качества услуг и удовлетворенности граждан, включая развитие каналов обратной связи, учет пользовательских рейтингов и жалоб при оценке эффективности органов власти и открытую публикацию ключевых показателей качества. При расширении проактивных сервисов приоритетом

должно оставаться доверие граждан, что требует прозрачности технологий и процедур, своевременного информирования граждан о том, какие данные используются и для каких целей, а также дальнейшего развития систем защиты персональных данных и кибербезопасности.

Согласно анализу Счетной палаты, цифровизация госуслуг помогает сократить расходы, но этот эффект проявляется по-разному. Основная экономия достигается благодаря уменьшению бумажной работы, автоматизации закупок и финансового контроля, а также устранению дублирования функций между ведомствами. Однако официальные данные о суммарной экономии бюджета в рублях на федеральном уровне отсутствуют, что говорит о необходимости улучшения методов оценки эффективности цифровых инициатив. В настоящее время главная польза от цифровизации заключается не столько в прямой финансовой выгоде, сколько в снижении рисков нецелевого использования средств и повышении прозрачности процессов¹¹.

Государственные цифровые проекты в социальной сфере

На данный момент значительную роль в цифровизации социальной сферы играет Постановление Правительства РФ от 29.12.2023 № 2386 «О государственной информационной системе "Единая централизованная цифровая платформа в социальной сфере"»¹². В соответствии с этим постановлением Единая централизованная цифровая платформа в социальной сфере (ГИС ЕЦП) позволяет органам и организациям собирать и обновлять данные о мерах социальной защиты. Она включает информацию о порядке их предоставления, категориях получателей и алгоритмах расчета права на помощь. Также Распоряжение Правительства РФ от 05.04.2024 № 842-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2030 года»¹³ определяет стратегию цифровой трансформации социальной сферы. Например, позволяет гражданам получать меры социальной поддержки и государственные услуги индивидуально и проактивно, онлайн через

¹¹ Отчет Счетной палаты о цифровой трансформации Минюста: выявленные нарушения. *D-Russia.ru*. 07.05.2025. URL: <https://d-russia.ru/otchjot-schjotnoj-palaty-o-cifrovoj-transformacii-minjusta-vyjavlennye-narusheniya.html> (дата обращения: 09.01.2026).

¹² О государственной информационной системе «Единая централизованная цифровая платформа в социальной сфере». Постановление Правительства РФ от 29.12.2023 № 2386 (ред. от 12.09.2025). *ИПП Гарант*.

¹³ О стратегическом направлении в области цифровой трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 05.04.2024 № 842-р. *СЗ РФ*. 2024. № 16. Ст. 2258.

цифровые каналы. На сегодняшний день функционируют основные элементы национальной инфраструктуры электронного правительства, включая Госуслуги, ЕСИА (Единую систему идентификации и аутентификации), платформу распределенной обработки данных и др.

На практике электронные сервисы позволяют оформлять выплаты, уведомления и обращения в электронном виде, что экономит время получателей и снижает нагрузку на органы социальной защиты. В условиях пандемии COVID-19 ускоренный переход на цифровые сервисы показал свою значимость: многие социальные выплаты назначались дистанционно через портал «Госуслуги», а не через личное обращение в учреждения, что способствовало более широкому охвату граждан. Так, в 2020 г. во время начала пандемии Департамент информационных технологий г. Москвы разработал приложение «Социальный мониторинг»¹⁴. Благодаря этому приложению власти смогли обеспечить режим самоизоляции, т. к. можно было отслеживать людей, болеющих вирусом COVID-19.

Электронные сервисы могут способствовать более точной таргетизации социальных выплат, снижая риск ошибок при определении получателей на основе цифровых данных, что потенциально повышает справедливость распределения социальной помощи. Искусственный интеллект помогает мгновенно получать обратную связь по онлайн-заявкам сразу после их поступления в систему. Также он позволяет отслеживать процесс исполнения заявления в реальном времени¹⁵. Стоит отметить, что цифровизация освобождает время специалистов для более сложной работы с определенными видами граждан, например с особенностями здоровья. Создание единой цифровой экосистемы позволяет оперативно перенастраивать систему, исходя из текущих потребностей и гарантирует ее устойчивость в кризисные моменты.

В качестве ключевой проблемы реализации Единой централизованной цифровой платформы в социальной сфере (ЕЦЦПСФ) выступает необходимость защиты персональных данных и информации [7].

Внедрение цифровых технологий в государственное управление неизбежно влечет за собой риски утечки информации и раскрытия персональных данных граждан. Проблемы с защитой информации могут нарушить права граждан и организаций, что требует серьезного внимания к совершенствованию механизмов безопасности в системах обработки персональных данных, а также к вопросам информационной безопасности в целом. За последние годы множество платформ были взломаны, давая киберпреступникам личную информацию граждан. Так, 11 декабря 2025 г. анонимная группировка взломала ИТ-инфраструктуру компании «Микорд», которая, по словам хакеров, является ключевым разработчиком реестра повесток воинского учета. Хакеры разместили уведомление о том, что все ее данные стерты, а исходный код и документы будут переданы журналистам и выложены в открытый доступ.

Современное государственное управление в условиях цифровой трансформации требует устойчивых механизмов обработки данных, платформенных ИТ-решений и информационно-аналитических систем (ИАС) для принятия решений, оптимизации социальных и экономических процессов, повышения качества государственных услуг и эффективности межведомственного взаимодействия¹⁶. В условиях интеграции цифровых сервисов на всех уровнях публичной власти развитие платформенных решений и ИАС становится одним из ключевых элементов государственной политики и национальной безопасности¹⁷.

Особое место в современной архитектуре занимает единая цифровая платформа Российской Федерации «ГосТех». Ее правовой статус и назначение закреплены Постановлением Правительства РФ от 16.12.2022 № 2338 «Об утверждении Положения о единой цифровой платформе Российской Федерации "ГосТех"»¹⁸. Платформа определяется как цифровая экосистема создания, развития и эксплуатации государственных информационных систем, включающая единую программно-аппаратную среду, набор цифровых продуктов,

¹⁴ Как работает приложение «Социальный мониторинг»: ответы на вопросы. *Официальный сайт Правительства Москвы*. 24.04.2020. URL: <https://www.mos.ru/news/item/73095073/> (дата обращения: 09.01.2026).

¹⁵ Цифровая трансформация социальной защиты: как технологии меняют систему помощи в столице. *Официальный сайт Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы*. 01.11.2025. URL: <https://dszn.ru/press-center/news/13599> (дата обращения: 09.01.2026).

¹⁶ О Стратегии национальной безопасности РФ. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400. *СЗ РФ*. 2021. № 27. Ст. 5351.

¹⁷ Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637 р. *СЗ РФ*. 2024. № 13. Ст. 1837.

¹⁸ Об утверждении Положения о единой цифровой платформе РФ «ГосТех». Постановление Правительства РФ от 16.12.2022 № 2338 (ред. от 08.09.2025). *СЗ РФ*. 2022. № 52. Ст. 9610.

а также регламенты и методические материалы по их использованию. Согласно Концепции создания и функционирования платформы «ГосТех», целью является сокращение сроков разработки и внедрения государственных информационных систем, снижение затрат и преодоление фрагментации ИТ-ландшафта. В 2020-е гг. начат эксперимент по переводу государственных информационных систем на платформу: первые пилотные решения федеральных органов исполнительной власти были запущены в эксплуатацию на «ГосТехе» в 2022–2023 гг.¹⁹

Важным финансовым инструментом выступает федеральный проект «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Паспорт проекта фиксирует цели по повышению цифровой зрелости органов власти, развитию платформенных решений и увеличению доли услуг, предоставляемых в электронном виде. По открытым данным, в 2025 г. на этот проект предусмотрено 65 млрд рублей, а суммарно на 2025–2027 гг. – порядка 209,6 млрд рублей²⁰. Эти ресурсы направляются на развитие платформенных решений, модернизацию инфраструктуры, внедрение аналитических систем и повышение цифровых компетенций.

Параллельно развивается платформенный подход. По информации отраслевых аналитических ресурсов, к 2025 г. на платформе «ГосТех» функционируют несколько десятков государственных информационных систем, в том числе решения Минпросвещения (цифровой сервис «Моя школа»), Минспорта (Федеральная государственная информационная система в сфере физической культуры и спорта), а также отдельные сервисы в сфере управления имуществом и открытых данных. В перспективе до 2030 г. планируется развернуть около 100 массовых социально значимых сервисов на базе платформы, что должно обеспечить дальнейшее сокращение сроков и затрат при создании новых информационных систем²¹.

Сравнительный анализ теоретических моделей и российской практики показывает, что переход к полноценному платформенному государству еще не завершен. Теоретически платформенный подход предполагает снижение фрагментации, быструю

разработку и ориентацию на потребности пользователей. На практике же сохраняется значительное количество разрозненных государственных информационных систем, дублирующих функционал и созданных без учета уже существующих решений. Средний срок создания и внедрения государственной информационной системы может длиться годами, а переход от проектного к продуктовому управлению сопровождается организационными сложностями.

Политика развития платформенных решений и информационно-аналитических систем в России оценивается как находящаяся в переходной фазе. Количественные показатели – число услуг, пользователей, объем финансирования, количество систем на платформе – свидетельствуют о существенном прогрессе. В то же время качественные параметры – уровень интеграции, гибкость архитектуры, пользовательский опыт, устойчивость к рискам – пока не в полной мере соответствуют теоретическим моделям и стратегическим целям.

На основе проведенного анализа были выделены следующие рекомендации:

1. В области архитектуры и стандартизации целесообразно завершить формирование единых архитектурных принципов и обязательных требований к интерфейсам, данным и метаданным для всех государственных информационных систем, обеспечив их интероперабельность и повторное использование решений. В сфере платформенных решений необходимо последовательно развивать ГосТех как единую цифровую платформу, расширяя перечень размещенных на ней систем и сервисов, при этом уделяя особое внимание надежности, безопасности и управляемости миграции цифровых ресурсов и сервисов, их интеграции в единую структуру.

2. В области аналитики и принятия решений требуется усилить развитие ИАС, поддерживающих мониторинг и прогнозирование социально-экономических процессов, а также внедрение ИИ-инструментов при соблюдении принципов прозрачности и ответственности.

3. В кадровой сфере необходимы долгосрочные программы подготовки и привлечения ИТ-специалистов, архитекторов и аналитиков в государственный сектор, в том числе через партнерства с университетами и отраслевыми компаниями.

¹⁹ Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы РФ «ГосТех». Распоряжение Правительства РФ от 21.10.2022 № 3102-р. *СЗ РФ*. 2022. № 44. Ст. 7594.

²⁰ Экономика данных и цифровая трансформация государства (национальный проект). *TAdviser*. 20.01.2026. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экономика_данных_и_цифровая_трансформация_государства_\(национальный_проект\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экономика_данных_и_цифровая_трансформация_государства_(национальный_проект)) (дата обращения: 22.01.2026).

²¹ ГосТех Единая цифровая платформа Российской Федерации. *TAdviser*. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Гостех_\(Единая_цифровая_платформа_Российской_Федерации\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Гостех_(Единая_цифровая_платформа_Российской_Федерации)) (дата обращения: 09.01.2026).

4. В области безопасности следует обеспечить регулярный аудит и стресс-тестирование ключевых государственных информационных систем и платформ, развивать отечественные средства защиты информации и повышать культуру безопасного обращения с данными.

5. Наконец, важно систематически развивать цифровую грамотность населения, чтобы минимизировать риски цифрового исключения, а также совершенствовать нормативно-правовую базу с учетом вызовов, связанных с ИИ и большими данными.

Можно отметить, что за три десятилетия Россия прошла путь от разрозненных ведомственных автоматизированных систем к масштабному электронному правительству и приступила к формированию платформенной модели государственного управления. Также были достигнуты значимые результаты по охвату населения электронными услугами, созданию ключевых элементов цифровой инфраструктуры и закреплению цифровой трансформации в стратегических документах. Вместе с тем сохраняются структурные ограничения, риски и противоречия, препятствующие полному раскрытию потенциала платформенных решений и ИАС. Дальнейший успех зависит от способности государства обеспечить архитектурную целостность, управляемое развитие платформ, высокий уровень безопасности и наличие кадровых ресурсов, а также от готовности последовательно учитывать интересы граждан и бизнеса при проектировании цифровых сервисов.

Сценарные карты цифрового развития в социальной сфере

Важную роль играет государственная политика, направленная на формирование и обеспечение сценарных карт цифрового развития территорий. Данная политика не является жестким планом, но выступает как система скоординированных прогнозов, стимулов и ограничений, задающих траекторию внедрения цифровых решений в городскую и региональную среду.

Основой для рассматриваемой политики служит появившийся к началу 2010-х гг. тренд развития «умных городов», который в российских условиях был адаптирован и расширен до уровня регионов. Исходная идея «смартизации» территорий сначала реализовывалась в виде точечных инноваций

в городском хозяйстве (например, интеллектуальные светофоры, системы учета ресурсов), затем эволюционировала в сторону более системного понимания цифрового развития как фактора повышения качества жизни, эффективности управления и экономической конкурентоспособности территории. Примечательно, что в отличие от хаотичного внедрения технологий, в России данный процесс с самого начала получил выраженный государственно-управленческий вектор [8]. В подтверждении этого следует упомянуть национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации», в рамках которого был запущен федеральный проект «Умный город», позже вошедший в национальный проект «Жилье и городская среда». В указанных документах впервые на федеральном уровне были зафиксированы базовые принципы и ключевые показатели, вокруг которых должны выстраиваться региональные и муниципальные сценарные карты цифрового развития²².

Ключевым элементом государственной политики выступает формирование и навязывание единых стандартов и моделей, на основе которых происходит формирование инициатив по разработке типовых паспортов и проектов «умных городов», перечней сквозных цифровых технологий и платформенных решений, рекомендуемых для внедрения, в результате чего появляется возможность и набор инструментов для всех участников процесса – от мегаполисов до малых городов²³. Важным элементом формирования сценарных карт цифрового развития территорий выступает регулятивно-финансовая политика государства, которая реализуется через механизмы субсидирования, софинансирования и т.д. Бюджетные средства выделяются регионам и городам на реализацию проектов, соответствующих утвержденным стандартам и показателям. Данный подход, с одной стороны, мобилизует ресурсы и задает ориентиры развития, с другой – приводит к шаблонным решениям, которые не способны учитывать местную специфику.

Приоритет отдается наиболее эффективным технологиям – развитию сетей связи пятого поколения (5G), созданию технологий по работе с данными (большие данные, искусственный интеллект и др.), стимулированию развития отечественного программного обеспечения для управления городским хозяйством. Кроме этого, необходима подготовка

²² Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». *Минцифры*. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federacii> (дата обращения: 09.01.2026).

²³ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 09.01.2026).

кадров, а также привлечение экспертного сообщества, например консалтинговых компаний, которые разрабатывают «лучшие практики» и фактически становятся посредниками по внедрению инноваций на местах.

Ключевым инструментом согласования этих аспектов и призваны служить сценарные карты цифрового развития. По замыслу они представляют собой динамичную модель, описывающую варианты развития территории в зависимости от различных факторов: объема инвестиций, выбора технологических приоритетов, демографической динамики и пр.

На практике процесс разработки и обеспечения сценарных карт цифрового развития сталкивается с рядом фундаментальных проблем. Первая группа проблем носит системно-управленческий характер. Зачастую наблюдается разрыв между стратегическими документами федерального уровня (нацпроекты, государственные программы) и реальными возможностями и потребностями муниципалитетов, которые несут основную нагрузку по их реализации. Муниципальные образования, особенно с низкой бюджетной обеспеченностью, испытывают острый дефицит компетенций для самостоятельного формирования и, что важнее, содержательного наполнения таких сценарных карт. В результате они становятся формальными документами, «спущенными сверху» или заказанными у сторонних консультантов, слабо связанными с реальными процессами принятия решений на месте [9].

Вторая группа проблем связана с невозможностью создать универсальную сценарную карту. Если сценарная карта была спроектирована для Москвы, Казани или Екатеринбурга, которые основаны на развитой ИТ-инфраструктуре и высокой плотности пользовательского спроса, то она окажется принципиально неприменимой для моногородов, сельских поселений или депрессивных регионов. Инвестиции и технологические решения концентрируются в «точках роста», тогда как остальные территории формально следуют предписаниям, реализуя бесполезные или нежизнеспособные в их контексте проекты (например, датчики «умного» ЖКХ в ветхом жилом фонде без базового капремонта)²⁴.

Третья проблема связана с данными, т. к. цифровое развитие территории основано на сборе, обработке и анализе больших массивов данных. Соответственно, возникают острые вопросы: кто является владельцем этих данных (муниципалитет, гражданин, компания)? Как обеспечить их безопасность

и защиту приватности? Как преодолеть размытие данных между различными ведомствами (транспорт, ЖКХ, здравоохранение) в рамках одной территории? Без решения этих вопросов сценарное моделирование рискует быть основанным на разрозненных данных, что снижает его прогностическую ценность до нуля.

Четвертый блок противоречий касается гражданского участия и целеполагания. С одной стороны, ключевым потребителем инноваций является общество, однако, с другой – на практике процесс разработки сценарных карт часто остается технократическим и закрытым. Жители, чью среду и повседневные практики призваны трансформировать технологии, зачастую вовлекаются в процесс на последних этапах для формального одобрения уже готовых решений. В результате наблюдается низкий уровень принятия инноваций и игнорирование реальных потребностей сообществ [10].

Несмотря на эти вызовы, можно констатировать формирование ряда положительных тенденций. В первую очередь произошла институционализация цифровой повестки на уровне региональных органов власти: созданы профильные министерства и департаменты, введены должности ИТ-кураторов, что позволяет вести системную работу, а не ограничиваться разовыми проектами. Также за последние годы накоплен значительный портфель проектов и практик – от цифровых платформ для участия в благоустройстве до интеллектуальных систем управления освещением и дорожным движением. Такие кейсы (при всей их разрозненности) служат базой для анализа эффективности и адаптации подходов.

Также можно выделить рост понимания необходимости импортозамещения в сфере городских цифровых платформ и программного обеспечения. Важную роль сыграло именно санкционное давление, которое стимулирует развитие отечественных решений, что в долгосрочной перспективе может способствовать большей технологической независимости и гибкости настройки продуктов под местные нужды [Там же].

В этой связи аргументация относительно текущей модели политики разделяется на два лагеря. Сторонники централизованного подхода утверждают, что в условиях масштабов страны и изначально низкого уровня цифровой зрелости большинства регионов только жесткие федеральные стандарты и контроль могут обеспечить синхронный

²⁴ На что жалуется цифровой сектор. *Коммерсант*. 12.11.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8195541> (дата обращения: 09.01.2026).

прогресс, предотвратить хаотичные и несовместимые между собой решения, а также создать емкий внутренний рынок для отечественных ИТ-компаний. Без лидерства государства, по их мнению, цифровое неравенство между передовыми и отсталыми территориями росло бы еще быстрее. Критики данной модели отвечают, что излишняя унификация «убивает» инновации и ведет к растрате ресурсов. Они также настаивают, что федеральный центр должен задавать лишь рамочные условия, принципы защиты данных и минимальные стандарты качества услуг, предоставляя регионам максимальную свободу в выборе технологий и темпов преобразований в соответствии с их уникальным социально-экономическим контекстом. Нынешняя же система, по их оценке, порождает цифровую видимость – реализацию проектов ради отчетности по KPI (Key Performance Indicators), а не для решения реальных проблем жителей.

Перспективное развитие государственной политики в области обеспечения сценарных карт цифрового развития территорий видится не в отказе от существующей модели, а в ее глубокой адаптации на основе преодоления выявленных дисбалансов. Для этого представляется необходимым реализовать следующие меры [11]:

1. Первостепенной задачей является расширение числа подходов в зависимости от типа территории. Вместо единого перечня показателей «умного города» следует разработать 4–5 типовых профилей (мегаполис, крупный областной центр, моногород, сельский район, курортная зона) с принципиально разными приоритетами и наборами допустимых технологических решений. Финансовая и методическая поддержка должна быть строго увязана с выбором и обоснованием того или иного профиля.

2. Требуется пересмотр системы оценки эффективности. Целевые показатели должны смещаться с показателей «внедрения» (количество установленных датчиков, процент оцифрованных услуг) в сторону показателей «воздействия» (снижение аварийности на дорогах, сокращение времени ожидания приема врача, повышение энергоэффективности зданий, рост удовлетворенности граждан). Как ожидается, это сможет перенаправить усилия с технологического процесса на конечный социально-экономический результат.

3. Необходима легализация и структурирование обмена данными. Требуется принятие на федеральном уровне четких правил формирования и использования «городских цифровых двойников» как основы для сценарного моделирования. Необходимо установить правовой статус агрегированных

обезличенных данных, сформировать механизмы безопасного межведомственного и межмуниципального обмена, обеспечить технологический суверенитет в части хранения и обработки критической инфраструктурной информации.

4. Ключевое значение приобретает развитие человеческого капитала. Нужна федеральная программа по созданию и поддержке центров цифровых компетенций на базе ведущих региональных вузов, задачей которых будет подготовка кадров для муниципальных администраций. Цифровизация территорий должна управляться не внешними консультантами, а внутренними командами, глубоко понимающими местный контекст.

5. Следует легитимизировать и технологически обеспечить модели совместного проектирования (со-дизайна). Разработка сценарных карт должна включать обязательные процедуры раннего вовлечения граждан, бизнеса и научного сообщества через цифровые платформы краудсорсинга, форсайт-сессии и пилотные эксперименты в живых городских лабораториях.

Итоговые выводы анализа позволяют сформулировать следующие положения:

1. Государственная политика Российской Федерации в области цифрового развития территорий прошла путь от заимствования глобальной концепции «умных городов» к построению собственной, централизованной и стандартизированной системы управления этим процессом через механизм сценарных карт. Ее основным достижением стала систематизация и общенациональная постановка задачи, а главным риском – игнорирование глубокой пространственной и социально-экономической дифференциации страны.

2. Современная ситуация характеризуется острым противоречием между унифицирующими директивами федерального центра и крайне разнородными возможностями и потребностями субъектов РФ и муниципалитетов. В результате произошел разрыв между формальным выполнением показателей и реальной эффективностью цифровых преобразований, что привело к возникновению рисков роста цифрового неравенства.

3. Дальнейшее развитие политики должно быть нацелено на переход от унификации к стратегическому кастомизированию. Оно требует внедрения дифференцированных моделей для разных типов территорий, переориентации контроля на результаты, а не на процессы, построения доверительной экосистемы данных и инвестиций в развитие локальных управленческих и гражданских компетенций. Только при таком условии сценарные карты

цифрового развития перестанут быть инструментом отчетности и станут действенным механизмом проектирования устойчивого и человекоориентированного будущего для разнообразных территорий России.

Социальные последствия и рекомендации по совершенствованию цифровой трансформации социальной сферы российских регионов

Цифровая трансформация порождает неоднозначные социальные последствия. С одной стороны, она способствует расширению доступа к государственным услугам и ускорению коммуникации с органами власти. С другой стороны, существует повышенная вероятность маргинализации в цифровой среде таких групп, как пожилые люди, жители небольших населенных пунктов и работники устаревших отраслей [12–14]. Недостаток комплексных инициатив по переобучению и социальной интеграции может спровоцировать структурное неравенство, подрывающее стабильность проводимых цифровых преобразований.

На текущем этапе цифровая трансформация в России характеризуется институциональным оформлением [15–18]. Однако для обеспечения ее дальнейшей эффективности требуется эволюция. Например, необходима смена парадигмы от количественных показателей к качественной оценке результатов. Также необходим стратегический сдвиг от импортозамещения программного обеспечения и цифровой инфраструктуры к формированию комплексной отечественной технологической инфраструктуры [19; 20]. Без целенаправленного развития кадрового потенциала, повышения качества используемых данных и нивелирования региональных диспропорций цифровая трансформация рискует остаться лишь фрагментарно развитой, но неполноценной в экономическом и социальном плане [21–23].

Для достижения высокого уровня цифровой зрелости в различных отраслях экономики необходимо расширить образовательные инициативы. Инициативы включают в себя бесплатные курсы по искусственному интеллекту для школьников старших классов и позволяют предоставлять гранты высшим учебным заведениям. Создание бизнес-государственных кластеров, по аналогии с проектом «Добропчел» в Белгородской области (применение ИИ для защиты сельскохозяйственных культур), будет способствовать синергии и инновациям²⁵.

С 2025 г. особое внимание уделяется разработке кросс-отраслевых решений на базе ИИ и строительству дата-центров вблизи энергетических объектов.

Для дальнейшего развития необходимо сосредоточиться на совершенствовании законодательства, направленного на обеспечение технологического суверенитета (например, через квотирование отечественного программного обеспечения и регулирование этики искусственного интеллекта), а также на увеличении инвестиций в образование (через образовательные программы и гранты) и поддержке сотрудничества (через создание кластеров и дата-центров). При этом важно учитывать специфику каждого региона и развивать международное взаимодействие для обеспечения устойчивого роста к 2030 г. Такой комплексный подход позволит нивелировать существующие недостатки и достичь национальных целей, уделяя особое внимание контролю и отчетности [24; 25].

Обеспечение технологического суверенитета в области цифрового развития на национальном и региональном уровнях критически необходимо на фоне возрастающего санкционного давления. Это позволит сформировать автономную систему обеспечения качества жизни населения с использованием передовых цифровых технологий, обеспечить информационную безопасность РФ и ее субъектов.

Дальнейшие направления модернизации нормативно-правовых актов субъектов РФ в области цифрового развития связаны с реализацией концепции «Цифровой регион». Одноименный документ был разработан на федеральном уровне еще в 2020 г., однако не был принят из-за пандемии. Кроме того, на уровне Правительства было решено, что формирование общенационального стратегического документа в области цифрового развития, который бы аккумулировал все цифровые инициативы регионов, на тот период было затруднительным. В результате регионы начали самостоятельно разрабатывать стратегии цифровой трансформации, закладывая в них частично цифровые проекты, рекомендованные федеральным центром.

По словам министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций М. И. Шадаева, регионы при разработке стратегий цифровой трансформации разделились на три группы: 1) лидеры цифрового развития старались внедрить передовые практики сразу по всем направлениям (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан); 2) «регионы-середняки» постарались осуществить уникальные

²⁵ Информационная система «Добропчел». Официальный сайт администрации Яснозоренского сельского поселения. 29.08.2023. URL: https://yasnozorenское-r31.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti-5_206.html (дата обращения: 09.01.2026).

цифровые проекты в избранных областях; 3) отстающие регионы, ориентируясь на федеральные инвестиции и технологические решения, продемонстрировали полную зависимость от федерального финансирования, платформенных решений, разработок и сервисов²⁶.

Однако на данный момент накопленное количество цифровых инициатив и поддерживающих их унификацию и совместимость цифровых решений достаточно для формирования федерального стратегического документа в области цифрового развития всех субъектов РФ. Подобные документы действуют на национальном уровне в большинстве стран мира.

Понимание потенциала роста экономики субъектов РФ и качества жизни их населения при внедрении цифровых технологий, цифровой трансформации отраслей экономики и социальной сферы должно стать основным аргументом в пользу необходимости инвестиций в цифровое развитие. Для этого уже сегодня созданы прогнозы развития территорий в условиях цифровой экономики, имеется множество успешных кейсов цифровизации региональных компаний и отраслей, социальной сферы российских регионов. Также необходимо изучение мнения населения о направлениях цифровизации социальной сферы, готовности участвовать финансово в повышении качества собственной жизни с помощью цифровых технологий.

Таким образом, несмотря на очевидные успехи, существенные проблемы сохраняются. Цифровое отставание особенно заметно в удаленных районах, где даже при наличии систем мониторинга окружающей среды мобильная связь остается неполноценной (например, не более 90 % покрытия в Ямало-Ненецком автономном округе)²⁷. Более того, кибербезопасность вызывает опасения среди населения, масштабные утечки данных в банковской сфере в 2024–2025 гг. привели к многомиллиардным убыткам. Дефицит специалистов остается острым, несмотря на усилия по подготовке кадров и скромные инвестиции в исследования и разработки. Теоретические планы, такие как Стратегия 2017–2030 гг. по созданию общества знаний, сталкиваются с практическим барьером: низкое качество данных мешает внедрению ИИ в большинстве компаний. Показателен пример Челябинской области, где система мониторинга воздуха на базе ИИ

зависит от импортного программного обеспечения, что создает риски в условиях санкций. Кроме того, автоматизация угрожает рабочим местам в традиционных отраслях, усугубляя социальное неравенство. Хотя сильные стороны открывают перспективы для роста, уязвимости, в частности зависимость от зарубежных технологий, недостатки требуют немедленного решения для обеспечения стабильности. В сравнении с Китаем Россия превосходит в государственном регулировании, но отстает в темпах инновационного развития.

Заключение

С целью развития цифровой трансформации социальной сферы российских регионов следует разработать комплексный подход, включающий модернизацию нормативной базы, вложений в развитие специалистов и активное формирование партнерских связей. Введение обязательной доли отечественного программного обеспечения (не менее 50 %), согласно методическим рекомендациям Минцифры (сентябрь 2025 г.), является важным шагом к обеспечению цифрового суверенитета, сравнимым с амбициями в области спутникового Интернета. Эти обновленные рекомендации также определяют структуру стратегического планирования и механизмы контроля и мониторинга. Несмотря на потенциальные бюджетные издержки и риски коррупции при распределении бюджета, это решение направлено на укрепление национальной научно-технологической независимости.

В дополнение к основным вопросам следует рассмотреть следующие аспекты:

- 1) этические вызовы ИИ, в частности необходимость регулирования предвзятости в данных;
- 2) социальную адаптацию, например, путем организации обучающих курсов для пожилых граждан;
- 3) международное сотрудничество, подразумевающее обмен технологиями цифровой безопасности, несмотря на существующие санкционные ограничения.

Реализация этих мер позволит преодолеть текущие ограничения, однако для этого требуется разработка единой концепции для различных регионов под руководством Минцифры с обязательным тестированием на пилотных площадках и предоставлением грантов для центров развития ИИ. Учитывая национальные цели до 2030 г., поставленные

²⁶ Интервью TAdviser: Глава Минцифры Максют Шадаев – о новых подходах к цифровизации государства. TAdviser. 10.09.2021. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интервью_ТAdviser:_Глава_Минцифры_Максют_Шадаев_-_о_новых_подходах_к_цифровизации_государства (дата обращения: 05.01.2026).

²⁷ Недопокрывание. Коммерсантъ. 29.11.2008. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1086626> (дата обращения: 09.01.2026).

Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 (обеспечение 100 % покрытия, формирование новых бизнес-моделей и эффективное управление данными), рекомендуется разработать специализированные отраслевые стратегии, такие как «Умное производство» и «Цифровой инжиниринг», а также внедрить меры поддержки для стартапов.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Попова Е. А., Мартемьянова З. С. Государственная политика в области цифровой трансформации общества. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2018. № 3. С. 162–166. [Popova E. A., Martemyanova Z. S. State policy in the field of digital transformation of society. *State and municipal management. Scholar notes*, 2018, (3): 162–166. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ykwznb>
2. Мухачёва А. В. Вопросы анализа цифрового потенциала региона в социальной сфере. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 315–326. [Mukhacheva A. V. Analyzing the regional digital potential in social sphere. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauk*, 2025, 10(2): 315–326. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-2-315-326>
3. Буйневич Д. В., Сергеев И. Б. Цифровая трансформация и изменение управления сферой социальной защиты. *Журнал прикладных исследований*. 2025. № 7. С. 128–136. [Buinevich D. V., Sergeev I. B. Digital transformation and changes in social protection governance. *Journal of Applied Research*, 2025, (7): 128–136. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/udtfff>
4. Цифровая трансформация социальных и экономических систем, отв. ред. И. А. Королькова. М.: МУИВ, 2023. 1411 с. [*Digital transformation of social and economic systems*, ed. Korolkova I. A. Moscow: MUIV, 2023, 1411. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ijpulp>
5. Сергеева Н. В. Актуальные вопросы организации сети МФЦ в Российской Федерации. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2021. № 3-2. С. 219–224. [Sergeeva N. V. Topical issues organization of the MFC network in the Russian Federation. *Journal of Altai Academy of Economics and Law*, 2021, (3-2): 219–224. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17513/vaael.1633>
6. Харатян В. Р. Процесс предоставления электронных государственных услуг: проблемы и пути решения. *Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Эк.Т)*. 2025. Т. 11. № 2. С. 72–87. [Kharatyan V. R. The process of providing electronic public services: Issues and solutions. *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*, 2025, 11(2): 72–87. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/phaaah>
7. Кузнецов И. А., Галиабаева Д. М. Проблемы цифровизации в сфере социального обеспечения в Российской Федерации. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2024. № 11-3. С. 83–86. [Kuznetsov I. A., Galiabaeva D. M. Problems of digitalization in the field of social security in the Russian Federation. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2024, (11-3): 83–86. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-11-3-83-86>
8. Казанцева О. Л. «Умные города» России. *Российско-азиатский правовой журнал*. 2022. № 2. С. 9–13. [Kazantseva O. L. "Smart cities" of Russia. *Russian-Asian Law Journal*, 2022, (2): 9–13. (In Russ.)] [https://doi.org/10.14258/ralj\(2022\)2.2](https://doi.org/10.14258/ralj(2022)2.2)
9. Билык Т. Х. Цифровизация экономики России: проблемы и перспективы. *Прогрессивная экономика*. 2024. № 6. С. 199–210. [Bilyk T. H. Digitalization of the Russian economy: Problems and prospects. *Progressive Economy*, 2024, (6): 199–210. (In Russ.)] https://doi.org/10.54861/27131211_2024_6_199
10. Леднева О. В. Статистическое изучение уровня цифровизации экономики России: проблемы и перспективы. *Вопросы инновационной экономики*. 2021. Т. 11. № 2. С. 455–470. [Ledneva O. V. Statistical study of the Russian economy digitalization level: Problems and prospects. *Russian Journal of Innovation Economics*, 2021, 11(2): 455–470. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/vinec.11.2.111963>
11. Ленчук Е. Б., Власкин Г. А. Формирование цифровой экономики в России: проблемы, риски, перспективы. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2018. № 5. С. 9–21. [Lenchuk E. B., Vlaskin G. A. Formation of the digital economy in Russia: Problems, risks, prospects. *The Bulletin*

- of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2018, (5): 9–21. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2018-00001>
12. Логачева Н. А. Модель оценки уровня цифровой трансформации региона. *Региональная экономика: теория и практика*. 2022. Т. 20. № 1. С. 88–110. [Logacheva N. A. A model for assessing the level of digital transformation of the region. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2022, 20(1): 88–110. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24891/re.20.1.88>
13. Маслов М. П., Петров С. П. Методические аспекты оценки цифрового потенциала экономики регионов России. *Институциональная трансформация экономики: человек и социум (ИТЭ-ЧС 2021): VII Междунар. науч. конф. (Томск, 21–23 октября 2021 г.)* Томск: ТГУ, 2021. С. 123–124. [Maslov M. P., Petrov S. P. Methodological aspects of assessing the digital potential of the economy of Russia's regions. *Institutional transformation of the economy: Man and society (ITE-Emergency 2021): Proc. Intern. Sci. Conf., Tomsk, 21–23 Oct 2021*. Tomsk: TSU, 2021, 123–124. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17223/978-5-907442-40-5-2021-86>
14. Мухачёва А. В. Инструменты обеспечения цифрового качества жизни населения в национальной экономике. *π-Economy*. 2025. Т. 18. № 1. С. 57–79. [Mukhacheva A. V. Tools for ensuring digital quality of life of the population in the national economy. *π-Economy*, 2025, 18(1): 57–79. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18721/E.18103>
15. Абдуллаева А. А., Махмудов Т. Г., Иваненко М. А. Потенциал и перспективы развития цифровой экономики регионов России. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021. Т. 2. № 6. С. 73–78. [Abdullayeva A. A., Makhmudov T. G., Ivanenko M. A. Potential and prospects for the development of the digital economy of Russian regions. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2021, 2(6): 73–78. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.06.02.012>
16. Шапошник С. Б., Андреев А. И., Елизаров А. М. и др. Национальный индекс развития цифровой экономики: пилотная реализация. М.: Госкорпорация «Росатом», 2018. 92 с. [Shaposhnik S. B., Andreev A. I., Elizarov A. M. et al. *National Index of digital economy development: Pilot implementation*. Moscow: Corporation Rosatom, 2018, 92. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/dezyrr>
17. Юрча И. А. Информационный потенциал как степень готовности региона к цифровой трансформации экономики. *Экономика. Управление. Инновации*. 2021. № 1. С. 45–51. [Yurcha I. A. Information potential as a level of the regions readiness for digital transformation of the economy. *Economics. Management. Innovations*, 2021, (1): 45–51. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/edcwqb>
18. Киселева Е. Г. Влияние цифровизации на инвестиционный потенциал города. *Финансы: теория и практика*. 2020. Т. 24. № 5. С. 72–83. [Kiseleva E. G. The impact of digital transformation on the investment potential of the Russian cities. *Finance: Theory and Practice*, 2020, 24(5): 72–83. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-5-72-83>
19. Кузовкова Т. А., Салютина Т. Ю., Кухаренко Е. Г. Методические основы и результаты интегральной оценки цифрового развития экономики и общества. *Век качества*. 2019. № 3. С. 106–122. [Kuzovkova T. A., Salutina T. Yu., Kukharencov E. G. Methodical bases and results of integrated assessment of digital development of economy and society. *Age of Quality*, 2019, (3): 106–122. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jeqjxl>
20. Борзунов И. В., Калицкая В. В., Маслеников А. А. Экономические аспекты: затратная эффективность и долгосрочные выгоды цифровизации в здравоохранении. *Глобальный научный потенциал*. 2024. № 10. С. 345–347. [Borzunov I. V., Kalitskaya V. V., Maslennikov A. A. Economic aspects: Cost efficiency and long-term benefits of digitalization in healthcare. *Global Scientific Potential*, 2024, (10): 345–347. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bvqjtm>
21. Рузина Е. И. Цифровизация: об определении понятия, о выгодах и рисках цифровой трансформации. *Горизонты экономики*. 2022. № 5. С. 96–99. [Ruzina E. I. Digitalization: On the definition of the concept, on the benefits and risks of digital transformation. *Horizons of Economics*, 2022, (5): 96–99. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oavvqx>
22. Силакова Л. В., Андроник А., Киселев А. Д. Сущность цифровой трансформации: понятие и процесс. *Baikal Research Journal*. 2024. Т. 15. № 2. С. 568–579. [Silakova L. V., Andronik A., Kiselyov A. D. The essence of digital transformation: Concept and process. *Baikal Research Journal*, 2024, 15(2): 568–579. (In Russ.)] [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15\(2\).568-579](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579)

23. Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Федосимова М. А. Цифровая трансформация бизнес-моделей. *Инновации и инвестиции*. 2019. № 5. С. 69–72. [Mrochkovsky N. S., Lyandau Yu. V., Pushkin I. S., Fedosimova M. A. Digital transformation of business models. *Innovation & Investment*, 2019, (5): 69–72. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tzhvgw>
24. Миролубова Т. В., Радионова М. В. Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов. *Экономика региона*. 2023. Т. 19. № 3. С. 697–710. [Mirolubova T. V., Radionova M. V. Digital transformation and its impact on the socio-economic development of Russian regions. *Economy of Regions*, 2023, 19(3): 697–710. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7>
25. Мухачёва А. В. Цифровой профиль региона как фактор развития цифрового потенциала в социальной сфере. *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15. № 2. С. 1219–1240. [Mukhacheva A. V. The region's digital profile as a factor in the development of social digital potential. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2025, 15(2): 1219–1240. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/epp.15.2.122639>

оригинальная статья

eLibrary EDN: LYZPHC

Цифровые технологии в страховом бизнесе

Юсимова Сабрина Садрадиновна

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва

Болотин Кирилл Александрович

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 4400-5760

Селиванова Марина Александровна

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 3525-1363

<https://orcid.org/0000-0001-7562-4414>maaselivanova@fa.ru

Аннотация: Актуальность статьи обусловлена цифровой трансформацией страхового рынка и поиском новых решений для продвижения страховых продуктов. Цель статьи – выявить перспективы развития применения цифровых технологий в страховом бизнесе в Российской Федерации. На основании сведений, представленных на официальных сайтах страховых компаний и Центрального банка Российской Федерации как мегарегулятора, установлено, что ведущие страховщики отечественного рынка активно применяют такие технологии, как искусственный интеллект, внедряя чат-ботов, блокчейн и облачные технологии. За последнее десятилетие значительно выросла роль финансовых маркетплейсов и цифровых экосистем в продвижении страховых продуктов и отдельное внимание уделяется способам продвижения страховых продуктов. Цифровая экосистема является новым, весьма эффективным способом продвижения страховых продуктов, так как предполагает онлайн-коммуникацию между большим количеством партнеров, что создает возможности для использования инновационных технологий с целью сбора, аккумулирования, анализа и передачи информации между компаниями, входящими в конкретную экосистему. Выявлены основные проблемы на пути к внедрению страховых технологий: недостаток средств для инвестирования в цифровые технологии; недостаточное предложение готовых цифровых решений для страховщиков в силу специфики их деятельности; недостаток квалифицированных кадров; уход части ИТ-компаний, которые занимались разработкой цифровых решений для страховщиков, с рынка. В качестве рекомендаций авторы предлагают повысить уровень информационного обеспечения участников страхового рынка; сотрудничать страховым компаниям с технологическими; реализовывать государственную поддержку страховых компаний, планирующих внедрять цифровые технологии (гранты, субсидии, налоговые льготы); создавать и финансировать программы профессионального образования и поддерживать программы переподготовки кадров.

Ключевые слова: страховой бизнес, страховая деятельность, цифровые технологии, искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, Интернет вещей, телематика, мобильные приложения, финансовые маркетплейсы

Цитирование: Юсимова С. С., Болотин К. А., Селиванова М. А. Цифровые технологии в страховом бизнесе. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 335–346. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-335-346>

Поступила в редакцию 11.06.2025. Принята после рецензирования 29.08.2025. Принята в печать 01.09.2025.

original article

Digital Technologies in Insurance Business

Sabrina S. Yusibova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow

Kirill A. Bolotin

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 4400-5760

Marina A. Selivanova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 3525-1363

<https://orcid.org/0000-0001-7562-4414>

maaselivanova@fa.ru

Abstract: The digital transformation of the insurance market requires new solutions to promote insurance products. This article describes the development prospects for digital technologies in the Russian insurance business. Research data were obtained from the official websites of insurance companies and the Central Bank of the Russian Federation as the mega-regulator. Leading insurers in the domestic market actively use technologies, such as artificial intelligence, chatbots, blockchain, and cloud technologies. The role of financial marketplaces and digital ecosystems in insurance promotion has increased over the past decade. The current digital ecosystem represents a highly effective way to promote insurance products, facilitating online communication among multiple partners and using innovative technologies to accumulate, analyze, and transfer information within a specific ecosystem. The main challenges hindering the development of *InsurTech* include limited investment funds, an insufficient supply of ready-made digital solutions for certain categories of insurers, a lack of qualified personnel, and the withdrawal of some IT companies from the Russian market. The authors propose increasing the level of information support for insurance market participants. In addition, insurance companies should cooperate with technology companies while utilizing government support for digital technologies through grants, subsidies, or tax incentives. Finally, insurance companies need to organize vocational education and retraining programs.

Keywords: insurance business, insurance activity, digital technologies, artificial intelligence, big data, blockchain, Internet of Things, telematics, mobile applications, financial marketplaces

Citation: Yusibova S. S., Bolotin K. A., Selivanova M. A. Digital Technologies in Insurance Business. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 335–346. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-335-346>

Received 11 Jun 2025. Accepted after review 29 Aug 2025. Accepted for publication 1 Sep 2025.

Введение

В связи с актуальностью цифровой трансформации на страховом рынке среди представителей страховых компаний все чаще обсуждается InsurTech. Данный термин представляет собой синтез понятий *страхование* и *технологии* и обозначает использование инновационных цифровых технологий, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности страховых компаний [1].

В процессе цифровизации страхования организации InsurTech развиваются и набирают популярность наиболее активно. Внедрение инновационных разработок таких организаций в бизнес-процессы страховых компаний расширяет возможности участников страхования и повышает эффективность осуществления страховой защиты. Помимо этого, страховщики могут участвовать в разработках цифровых продуктов, а также инвестировать в организации

InsurTech [2]. Также InsurTech способствует созданию инклюзивных страховых продуктов, т. е. страховых услуг, которые доступны большому числу граждан, а именно людям с низкими доходами, проживающим в удаленных регионах и обладающим низким уровнем финансовой грамотности [3].

Стоит отметить, что за последние несколько лет наблюдается рост интереса к изучению цифровых технологий, применяемых в деятельности страховой компании, что подтверждается обилием работ по этой теме (например, [4–13] и др.).

Цель статьи – выявить перспективы развития применения цифровых технологий в страховом бизнесе в Российской Федерации. На основании сведений, представленных на официальных сайтах страховых компаний и Центрального банка РФ (Банка России, ЦБ РФ) как мегарегулятора, установлено,

что ведущие страховщики отечественного рынка активно применяют такие технологии, как искусственный интеллект (ИИ), внедряя чат-ботов, блокчейн и облачные технологии.

Результаты

На данный момент крупные страховые компании используют большое количество разнообразных цифровых технологий в своей деятельности (табл. 1¹), что значительно упрощает многие процессы и уменьшает нагрузку на сотрудников, повышая тем самым эффективность деятельности страховых компаний.

Рассмотрим данные цифровые технологии более подробно:

1. Искусственный интеллект представляет собой систему разнообразных программ и технологий, способную решать сложные задачи, обучаться, генерировать информацию на основании уже существующей и приспосабливаться к изменяющимся условиям [15]. Одной из форм ИИ, которая также оказывает значительное влияние на страховой бизнес, является машинное обучение – использование математических и статистических моделей,

благодаря которым компьютеры могут обучаться на основании шаблонов и алгоритмов без конкретных инструкций. С помощью машинного обучения также создаются актуальные чат-боты, способные мгновенно предоставлять клиентам информацию, а также консультировать их в форме диалога по интересующим вопросам в рамках определенных данных, которые заложены в них в соответствии с целевой установкой. Более того, по оценкам экспертов, к 2025 г. данной технологией будет пользоваться большинство компаний [16].

2. Технологии больших данных определяются как автоматизированные инструменты и способы обработки и интерпретации большого массива данных для анализа и принятия решений. Они способствуют быстрому получению заявок, анализу данных с различных устройств, выявлению мошеннических схем, а также разработке персонализированных продуктов для клиентов. В данном случае источники информации очень разнообразны, т.к. могут включать информацию, не только передаваемую специализированными устройствами, но и полученную от третьих лиц, из социальных сетей и т.д. [17].

Табл. 1. Цифровые технологии, используемые страховыми компаниями

Tab. 1. Digital technologies used by insurance companies

Цифровая технология	Сущность	Применение
Искусственный интеллект	разработка специализированных программ, которые способны решать сложные интеллектуальные задачи, а также предоставлять сгенерированную информацию на основании уже существующей	• принятие решений страховщика; • разработка новых технологий андеррайтинга; • мониторинг рисков и контроль изменения данных; • повышение уровня проверки документации; • автоматизация процесса рассмотрения и урегулирования претензий клиентов и т.д.
Большие данные (Big Data)	большие массивы информации, которые обрабатываются благодаря специализированным технологиям и хранятся на электронных носителях	• моментальная проверка истории страхователя; • автоматизация обработки заявок; • анализ персональных данных клиента; • определение целевой аудитории для предложения страховых продуктов; • скоринг предсказания наступления страховых случаев и др.
Блокчейн (технология распределенного реестра)	база данных, представленных в виде блоков, которая содержит взаимосвязанную информацию о транзакциях	• обработка большого объема информации и минимизация операционных рисков; • оперативный обмен информацией при наступлении страхового случая; • автоматизация процессов документооборота, аналитики, разработки персонализированных продуктов и др.
Интернет вещей (Internet of Things – IoT)	сеть физических объектов, подключенных через Интернет к другим устройствам и обменивающимся данными	• сбор, хранение и передача данных; • мониторинг внешних изменений; • перевод данных документов, писем, сообщений в стандартные форматы; • распознавание речи, изображений, фотографий и т.п.

¹ Сост. по: [14].

3. Технология блокчейн представляет собой базу данных, хранящихся во взаимосвязанных блоках, при этом каждый последующий блок включает в себя информацию предыдущего. Страховые компании в основном используют блокчейн для сбора данных по сделкам, контрактам и транзакциям. Данная технология, в свою очередь, оказывает значительное влияние на деятельность страховых компаний, обеспечивая следующие положительные эффекты [18]:

- снижение операционных рисков за счет перераспределения некоторых функций сотрудников на цифровые и автоматизированные технологии, которые уменьшают влияние человеческого фактора и вероятность допущения ошибок;
- устранение противозаконных действий в процессе заключения договора и осуществления оплаты, а также ошибочной повторной оплаты;
- сокращение времени урегулирования страховых случаев за счет дистанционной оценки через идентификацию и верификацию объектов, которые обеспечивает блокчейн (например, при помощи мобильных приложений);
- предложение новых страховых продуктов страхователям, у которых уже есть страховые полисы²;
- повышение эффективности расчета страхового возмещения благодаря анализу информации, поступающей со сторонних устройств;
- обеспечение цифровой безопасности за счет мониторинга баз данных в режиме реального времени.

4. Многие страховые услуги включают технологию Интернета вещей, которая предполагает использование специализированных устройств, собирающих данные и передающих другим взаимосвязанным через сеть устройствам [19]. Данная технология позволяет страховой компании получать сведения об объекте страхования для идентификации рисков, рационального расчета повышающих и понижающих коэффициентов, оценки страхового случая и ущерба, а также другой информации, которая предоставляет возможность наиболее эффективного осуществления страховой защиты.

Одним из сегментов технологии Интернета вещей являются телематические решения, которые все

чаще применяются в страховом деле [20] (преимущественно в автостраховании). Благодаря подобным решениям обрабатываются данные, поступающие с устройства, и формируются персонализированные страховые предложения. Так, на страховом рынке предлагаются следующие модели автострахования / категории телематических решений:

1) Pay-As-You-Drive (PAYD): оплата страховой защиты определяется километражом, который проезжает автомобиль за определенный период;

2) Pay-How-You-Drive (PHYD): размер страховой премии зависит от стиля вождения; телематические устройства передают страховой компании данные, по которым определяется, насколько рискованно передвигается водитель;

3) Manage-How-You-Drive (MHYD) осуществляет сбор информации о манере вождения страхователя и отправляет ему сигналы о необходимости изменения манеры вождения с рискованной на безопасную³.

Данные категории телематических решений называются *умным страхованием* (*Usage Based Insurance – UBI*), которое в России стало активно использоваться сравнительно недавно. Например, в 2021 г. Альфа-Страхование, Ингосстрах, Росгосстрах, ВСК и Согласие вместе с АвтоВАЗом разработали страховые продукты на основе умного страхования с использованием телематических устройств для владельцев автомобилей Lada, подключенных к платформе Lada Connect⁴. Стоит уточнить, что российский опыт цифровой трансформации в страховом бизнесе во многом опирается на результаты деятельности зарубежных страховых компаний. Так, одной из первых стран, в которой страховщики стали внедрять цифровые технологии, является США.

На сегодняшний день американские страховые компании все также являются лидерами в развитии цифровых решений при осуществлении своей деятельности. Например, всемирно известная американская технологическая страховая компания Lemonade Insurance, созданная в 2015 г., активно использует технологии ИИ. Успешную работу данной компании подтверждает статистика обращений, которая насчитывает 2,6 млн клиентов на второй квартал 2025 г., что на 24 % превышает аналогичный показатель предыдущего года⁵. Lemonade Insurance разработала два

² В данном случае страховая компания за счет анализа данных клиента может определить непокрытые риски и предложить дополнительную защиту.

³ ГЛОНАСС/ГНСС-Форум. URL: <https://aggf.ru/?ysclid=lsmj82jn6s540594554> (дата обращения: 05.06.2025).

⁴ Лидеры автострахования запустили программу «умного» КАСКО. *банки.ру*. 25.05.2021. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10946898&ysclid=lsmdu57zhr273707017> (дата обращения: 05.06.2025).

⁵ Shareholder Letter. Lemonade, 2025. URL: <https://www.lemonade.com/investor-relations-bo/wp-content/uploads/2025/08/LMND-Shareholder-Letter-Q2-2025-FINAL.pdf> (accessed 5 Jun 2025).

основных чат-бота, что позволило оптимизировать процесс коммуникации с клиентами:

1) Maya AI – бот, который общается в легком, разговорном формате (иногда напоминая ролевую игру) и занимается сбором личных данных пользователей, а также персонализацией страхового продукта;

2) AI Jim – бот, осуществляющий прием и обработку заявок на рассмотрение страхового случая, обеспечивающий выплаты страхователям или застрахованным, а также перенаправляющий запрос специалисту при необходимости⁶.

Крупнейшая немецкая страховая компания Allianz SE, которая является системно значимой для всей мировой экономики, также активно внедряет в свои бизнес-процессы цифровые технологии, например ИИ, блокчейн, облачные технологии, большие данные и Интернет вещей. Эта компания каждый год модернизирует свои цифровые инструменты: только за 2023 г. расходы Allianz SE на информационно-коммуникационные технологии составили 4,3 млрд долл.⁷ Помимо этого, на 2024–2027 гг. немецкая страховая компания запланировала увеличить сумму затрат по этому пункту на 5–7 % ежегодно⁸.

Также Allianz SE активно применяет машинное обучение для котировок добровольного медицинского страхования (ДМС) новых корпоративных клиентов. Применяемые алгоритмы проводят анализ страховых случаев и определяют мошеннические схемы. Кроме того, немецкая страховая компания разработала несколько инновационных страховых продуктов:

- Allianz BonusDrive – мобильное приложение для автострахования, которое анализирует количество поездок, стиль вождения, скорость, тип дороги, в какое время суток передвигается водитель и т. д.;
- Allianz ConnX – мобильное приложение для контроля и оценки ущерба по видео-звонку с экспертом для получения первичных результатов⁹.

В 2022 г. страховую компанию Allianz SE номинировали на премию в области страховых инноваций

с многофункциональным голосовым помощником на базе ИИ. Данную разработку можно назвать прорывом в области урегулирования страховых случаев в имущественном страховании физических лиц, т. к. чат-бот осуществляет несколько функций при одновременной коммуникации со страхователем:

- 1) фиксация страхового случая;
- 2) звонок голосовому помощнику;
- 3) поиск информации о смарт-контракте страхователя, существенных условиях договора, обстоятельствах происшествия;
- 4) анализ полученной информации во время разговора; принятие решения (благодаря машинному обучению) о вызове оценщика, мастера по ремонту или осуществлении выплаты;
- 5) параллельно голосовой помощник определяет из базы данных своих партнеров, кто из специалистов свободен, и направляет его для урегулирования страхового случая.

По официальным данным компании Allianz SE, внедрение голосового помощника привело к снижению ошибок, допускаемых сотрудниками, на 30 %; полной автоматизации 30 % страховых случаев; получению 770 тыс. обращений в год; увеличению индекса удовлетворенности клиентов до уровня 4,5 из 5¹⁰.

В последнее время особое внимание получает китайский страховой рынок, т. к. он занимает второе место в мировом рейтинге, уступая США. Так, общая сумма собранных премий в Китайской Народной Республике на 2023 г. составила 696 млрд долл., при этом ее доля в мировом рынке равнялась 10,1 %, что на 30,6 % меньше доли США, но на 4,2 % больше Японии, занимающей третье место в рейтинге¹¹.

Китайская онлайн-страховая компания ZhongAn Insurance является одной из крупнейших технологических страховых компаний, которая активно внедряет инновационные цифровые технологии в свою деятельность. В 2023 г. ZhongAn Insurance представила дорожную карту по переходу к использованию ИИ в бизнес-процессах, включающую технико-экономическое обоснование необходимости применения инструментов AI-generated content

⁶ Хайруллина А. Тренды InsurTech в 2024 году: как развивается рынок страхования. *РБК Тренды*. 16.02.2024. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/65cf26299a79471102a59522> (дата обращения: 05.06.2025).

⁷ Allianz – Digital Transformation Strategies. *GlobalData*. 11 Feb 2025. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/allianz-enterprise-tech-analysis/> (accessed 5 Jun 2025).

⁸ Ibid.

⁹ Сост. по: Allianz Digital Transformation. *Chief-Digital-Officers.com*. URL: <https://chief-digital-officers.com/en/overview-digital-transformation/allianz-digital-transformation/> (accessed 5 Jun 2025).

¹⁰ Allianz SE. URL: <http://www.allianz.com/> (accessed 5 Jun 2025).

¹¹ Global Insurance Market Report (GIMAR). Switzerland: IAIS, 2024. URL: <https://www.iais.org/uploads/2024/12/Global-Insurance-Market-Report-2024.pdf> (accessed 5 Jun 2025).

(AIGC) и их потенциала в долгосрочной перспективе¹². Данная цифровая технология использует алгоритмы машинного обучения и большие данные для автоматизации процессов разработки страховых продуктов, актуарной деятельности, маркетинга и обслуживания клиентов, а также для генерирования новых идей и дизайна. В таблице 2¹³ представлены функции AIGC-инструментов в различных процессах деятельности страховой компании.

По мнению специалистов компании ZhongAn Insurance, технологии AIGC имеют бесспорные преимущества, такие как разработка новых страховых продуктов и предложение уникальных способов их продвижения; сокращение затрачиваемого времени на выполнение разного вида работ (например, время, затрачиваемое на создание маркетингового контента в обычных условиях, составляет 3 дня, однако с помощью технологий AIGC может сократиться до 3 часов); сокращение количества ошибок сотрудников в связи с человеческим фактором и др.¹⁴

Однако существуют и риски использования рассматриваемых технологий: нарушение авторских прав, конфиденциальности персональных данных клиентов; несоблюдение нормативных требований. Именно поэтому необходим постоянный мониторинг действий технологий на базе ИИ и контроль за ними.

Российские страховые компании также активно и достаточно успешно внедряют новейшие цифровые технологии в свою деятельность. В первую очередь цифровая трансформация страхового бизнеса выражается в увеличении доли интернет-продаж страховых продуктов: в 2024 г. она составила 15,9 %¹⁵, а в 2022 г. – 14 % (при этом годом ранее данный показатель был равен 10,6 %, а в 2020 г. – 4,7 %)¹⁶. Значительный рост доли интернет-продаж страховых полисов в 2021 г. объясняется локдауном в связи с пандемией, вызванной COVID-19. Во время строгой изоляции у клиентов отсутствовала возможность свободно посещать офисы страховых компаний, однако необходимость в страховой защите по-прежнему оставалась. В связи с этим наиболее подходящими каналами оказались финансовые онлайн-платформы и маркетплейсы. В 2022 г. увеличение доли интернет-продаж продолжилось в связи с изменениями привычек и предпочтений страхователей, укреплением доверия к онлайн-платформам, повышением качества предоставления услуг, а также внедрением новых цифровых технологий, упрощающих процесс приобретения страховой защиты.

Отдельно стоит отметить рейтинг цифровой зрелости страховых компаний по результатам 2024 г., разработанный агентством цифрового аудита SDI360. В нем представлены 30 крупнейших организаций страхового рынка, которым присваивается от 0,5 до 10 баллов по таким параметрам, как наличие и функционал мобильных приложений, сайтов, социальных сетей, чат-ботов и др. (всего их 36). Методология сравнения цифровой зрелости проводилась в разрезе трех блоков: *Представленность в цифровом пространстве, Продвижение и коммуникации, Онлайн-продажи*. Безусловным лидером в данном рейтинге стало

Табл. 2. Функции AIGC-инструментов в деятельности страховой компании

Tab. 2. Functions of AIGC tools in insurance business

Процесс деятельности	Функции AIGC
Разработка страхового продукта	• генерация новых идей; • визуальное оформление; • проверка соответствия нормам и требованиям и др.
Актуарная деятельность	• осуществление математических расчетов для определения страхового тарифа, резервов, страховой премии и пр.
Маркетинг	• создание маркетингового контента; • определение целевой аудитории; • продвижение продукта
Обслуживание клиентов	• прием входящих обращений и консультирование клиента; • считывание эмоционального состояния клиента и его удовлетворенности обслуживанием по голосу

¹² ZhongAn представляет дорожную карту интеграции ИИ в страховой сектор. *Страхование сегодня*. 13.07.2023. URL: <https://www.insur-info.ru/press/184571/?ysclid=iusraluop8651602127> (дата обращения: 05.06.2025).

¹³ Сост. по: ZhongAn Insurance Releases China First Insurance AIGC Application White Paper. *SDN*. 25 May 2023. URL: <https://scitechanddigital.news/2023/05/25/zhongan-insurance-releases-china-first-insurance-aigc-application-white-paper/> (accessed 5 Jun 2025).

¹⁴ ZhongAn Insurance Releases China First Insurance AIGC Application White Paper. *PR Newswire*. 25 May 2023. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/zhongan-insurance-releases-china-first-insurance-aigc-application-white-paper-301834313.html> (accessed 5 Jun 2025).

¹⁵ Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков № 4. 2024 год. Информационно-аналитический материал. М.: Банк России, 2025. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/55214/review_insure_24q4.pdf (дата обращения: 05.06.2025).

¹⁶ Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков № 4. 2018 год. Информационно-аналитический материал. М.: Банк России, 2019. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/24024/review_insure_18Q4.pdf (дата обращения: 05.06.2025).

АльфаСтрахование (всего 350 баллов), второе место занял Ингосстрах (335) за счет недостаточно развитых цифровых каналов коммуникации с клиентами и неудовлетворенности клиентов сайтом компании. Третье место разделили ВСК и Совкомбанк страхование (всего по 325 баллов соответственно), причиной отставания которых от двух ранее обозначенных компаний стали нехватка цифрового контент-маркетинга и отсутствие достаточного продвижения своих продуктов через финансовые маркетплейсы¹⁷.

В 2023 г. страховая компания «Ингосстрах» начала внедрять сервисы ИИ в процессы организации медицинской помощи по программам ДМС, касающиеся коммуникации и маршрутизации застрахованных¹⁸. Так, благодаря чат-боту клиент за считанные минуты может получить всю необходимую информацию в рамках своей программы страхования. Также данная цифровая технология направляет застрахованного либо к нужному специалисту медицинской организации, подбирая для клиента подходящее время для консультации и записывая его на очный прием, либо к сотруднику страховой компании, который предоставит более детальную информацию.

Другим примером использования цифровых технологий является автоматизация процессов корпоративного страхования благодаря платформе AIINS¹⁹, внедряемая страховой компанией «Росгосстрах». Данное цифровое решение на базе ИИ с применением облачных технологий помогает юридическим лицам за короткий период подобрать и приобрести страховой продукт онлайн в формате «одного окна»²⁰. Кроме того, платформой пользуются и другие страховые компании (СОГАЗ, ВСК, МАКС, Зетта Страхование и др.)²¹.

Таким образом, внедрение цифровых технологий в страховой бизнес происходит по всему миру, т.к. инновационные решения необходимы для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности страховых компаний. Однако отечественные страховые компании в большей степени опираются на зарубежный опыт использования цифровых технологий, который показывает

улучшение качества предоставления услуг, оптимизацию процессов и уменьшение нагрузки специалистов, особенно в сфере выполнения рутинной работы, а также снижение расходов. Отдельно стоит указать, что в связи с консервативностью деятельности большинства российских страховых компаний процесс цифровой трансформации проходит медленнее, чем в иностранных страховых компаниях.

В современном мире цифровые технологии оказывают значительное влияние на развитие и расширение деятельности компаний преимущественно благодаря экосистемам, которые представляют объединение различных партнерских сервисов вокруг определенной компании. При этом цифровая экосистема представляет собой цифровую платформу, включающую разнообразные взаимодействующие сервисы, которые имеют информационно-технологическую инфраструктуру. В данном случае экосистема является новым способом продвижения страховых продуктов, т.к. предполагает онлайн-коммуникацию между большим количеством партнеров, создает возможность использования инновационных технологий для сбора, аккумулирования и передачи информации между компаниями [21].

Развитие экосистем в Российской Федерации, как и использование цифровых технологий, в основном базируется на зарубежном опыте [22]. Следует отметить, что российские страховщики в единичных случаях создают собственные экосистемы, поскольку многие страховые компании встраиваются в уже существующие экосистемы, в которых центральной организацией чаще всего является банк. В России единственной компанией, создавшей в сентябре 2022 г. собственную экосистему под названием «Инго Экосистема»²², является страховая компания «Ингосстрах». В рамках экосистемы функционируют несколько направлений подписки:

- *Инго Дом*: скидки и сертификаты в рестораны и магазины, на товары и услуги для ремонта и обустройства жилья;
- *Инго Авто*: запись на техническое обслуживание со скидкой до 20 %; скидки и сертификаты на запчасти и сигнализации, на техпомощь на дороге и эвакуацию автомобиля;

¹⁷ Рейтинг цифровой зрелости страховых компаний. SDI360. URL: <https://sdi360.ru/insurance24#rating> (дата обращения: 05.06.2025).

¹⁸ Дмитрий Попов: «Ингосстрах» внедряет ИИ в организацию медпомощи по ДМС. *РИА Новости*. 12.09.2023. URL: <https://ria.ru/20230912/medpomoshch-1895878032.html> (дата обращения: 05.06.2025).

¹⁹ AIINS. URL: <https://aiins.ru/> (дата обращения: 05.06.2025).

²⁰ «Росгосстрах» автоматизирует работу в корпоративном страховании с помощью платформы AIINS. *Современные страховые технологии*. 19.01.2024. URL: <https://consult-cct.ru/rosgosstrah-avtomatiziruet-rabotu-v-korporativnom-strahovanii-s-pomoshhyu-platformy-aiins> (дата обращения: 05.06.2025).

²¹ AIINS...

²² Инго Экосистема. URL: <https://ingo.ru/> (дата обращения: 05.06.2025).

- *Инго Здоровье*: экономия до 20 % за оплату приема у врачей и за услуги клиник; скидки и сертификаты на покупку лекарств, товаров в сетях спортивных магазинов и абонементов в спортивных клубах;
- *Инго Путешествия*: оплата ингорублями до 100 % стоимости авиа- и ж/д-билетов, а также бронирование отелей по всему миру²³.

Цифровые экосистемы в России преимущественно расширяют линейку страховых продуктов самостоятельно, как это, например, сделали Сбер-Банк (СберСтрахование) и Т-Банк (Т-Страхование)²⁴. Однако возможны случаи, когда банки внедряют в свою экосистему сторонних страховщиков. Так, страховая компания «Ренессанс Жизнь» встроилась в экосистему Газпромбанка и расширила клиентскую базу до 5 млн человек.

Итак, экосистемы имеют неоспоримые преимущества, такие как предоставление разного вида финансовых и нефинансовых услуг; повышение уровня доверия и лояльности клиентов; расширение рынка и масштабирование деятельности; диверсификация доходов и др. [23]. Встраивание в экосистему и создание собственной, наряду с достоинствами, имеют и свои недостатки: риск потери репутации из-за недобросовестной деятельности партнеров; значительные издержки вследствие инвестирования в цифровую платформу; возможная внутренняя конкуренция.

С каждым годом все больше страхователей используют относительно новую площадку для приобретения страхового полиса – онлайн-сервисы. Заметную актуальность (особенно после пандемии) получают финансовые маркетплейсы, под которыми понимается платформа, где разные страховые компании предлагают свои продукты, например такие виды страховой защиты, как КАСКО; ОСАГО; страхование имущества; ипотечное страхование; туристическое страхование; страхование жизни; ДМС и др.²⁵

При этом Банк России строго отслеживает деятельность онлайн-сервисов, предлагающих финансовые продукты: на официальном сайте ЦБ РФ пользователь может ознакомиться с реестром операторов финансовых платформ, а также найти всю необходимую информацию о них (полное название платформы, адрес официального сайта, номер контактного телефона, адрес электронной почты и др.)²⁶.

Рассматривая крупнейшие и набирающие популярность отечественные финансовые маркетплейсы, которые предоставляют страховые услуги, стоит выделить такие платформы, как:

1. Финуслуги²⁷.

2. Сравни.ру представляет собой большой выбор страховых продуктов, к которым относятся полисы выезжающих за рубеж, ОСАГО, КАСКО, ДМС, страхования недвижимости, страхования ипотеки и др. Кроме того, на маркетплейсе продвигаются продукты ведущих страховых компаний, а также отсутствуют комиссии и скрытые платежи²⁸.

3. Банки.ру включают следующие предложения по страховым продуктам: ОСАГО, КАСКО, страхование ипотеки, путешествия, а также жизни и здоровья. У маркетплейса есть свое приложение и калькулятор, позволяющий за считанные минуты рассчитать стоимость страхового полиса²⁹.

4. Rampadu – электронная площадка, объединяющая более 5 тыс. страховых агентов и 15 страховых компаний, включая АльфаСтрахование, Ингосстрах, СОГАЗ, Согласие, МАКС и др. На площадке представлены различные страховые продукты, а также сервисы для подбора наиболее выгодного полиса для конкретного страхователя. Маркетплейс специализируется на продажах ОСАГО, доля которых составляет 90 %. Комиссия варьируется от 0 до 55 % в зависимости от продукта³⁰.

5. EL-Market специализируется на работе со страховыми агентами при оформлении электронных полисов ОСАГО. На платформе представлены продукты по страхованию жизни и здоровья,

²³ «Ингосстрах» запустил сервис подписки в рамках Инго Экосистемы. *Ингосстрах*. 11.01.2023. URL: <https://www.ingos.ru/company/news/2023/cac0e2f7-fd76-4651-a5c1-08daf471a03f> (дата обращения: 05.06.2025).

²⁴ Цифровое будущее близко: как банки открывают новые возможности и борются с вызовами. *Umbrella IT*. 23.08.2023. URL: <https://umbrellait.ru/blog/czifrovoe-budushhee-blizko-kak-banki-otkryvayut-novye-vozmozhnosti-i-boryutsya-s-vyzovami/> (дата обращения: 05.06.2025).

²⁵ Тамразян Г. Маркетплейсы страхования: лидеры отрасли и идеи продвижения. *CS-Cart*. 16.03.2023. URL: <https://simtechdev.ru/blog/stakhovoy-marketpleys/yysclid=ltwyg7wrhy598285745> (дата обращения: 05.06.2025).

²⁶ Операторы финансовых платформ. *Банк России*. URL: https://www.cbr.ru/finm_infrastructure/financial_platform_operators/ (дата обращения: 05.06.2025).

²⁷ Финуслуги. URL: <https://finuslugi.ru/> (дата обращения: 05.06.2025).

²⁸ Сравни.ру. URL: <https://www.sravni.ru> (дата обращения: 05.06.2025).

²⁹ Банки.ру. URL: <https://www.banki.ru> (дата обращения: 05.06.2025).

³⁰ Rampadu. URL: <https://rampadu.ru/?ysclid=lulkdoe08r685897352> (дата обращения: 05.06.2025).

недвижимости, ипотеки и др. EL-Market дает возможность получить консультацию специалиста в рабочие дни, рассчитать стоимость полиса через онлайн-калькулятор, сравнить продукты разных страховых компаний, а также стать партнером³¹.

Цифровой профиль рассматриваемых маркетплейсов представлен в таблице 3. Так, наиболее популярным и масштабным финансовым маркетплейсом является Банки.ру, далее следует Сравни.ру. Финуслуги и Rampaду, в свою очередь, лидируют по показателям вовлеченности пользователей и их заинтересованности в продуктах. По количеству визитов последнее место занимает EL-Market, что можно объяснить менее широким ассортиментом предоставляемых услуг, т. к. в отличие от остальных платформ, которые продвигают страховые, банковские и другие финансовые услуги, данный маркетплейс предлагает только страховые продукты.

Финансовые маркетплейсы – пример цифровых технологий, которые влияют на страховой бизнес как сервисная функция. В то время как классические «товарные» маркетплейсы выступают в качестве широкой институциональной базы для развития торговли товарами, финансовые маркетплейсы оказывают аналогичный эффект на рынок в том числе и страховых продуктов. Присутствие страховщиков на подобного рода платформах, основанных на цифровых технологиях, позволяет им достичь подобного экспансивного охвата аудитории и облегчает поиск новых клиентов. То есть если классические маркетплейсы упрощают потребление товаров для покупателей, то финансовые маркетплейсы упрощают потребление страховых продуктов для страхователей, что достигается за счет применения современных цифровых технологий.

Заключение

В современном мире с развитием цифровых технологий и различных сервисов число онлайн-продаж страховых продуктов растет с каждым годом. В большей степени этому способствуют цифровые экосистемы и финансовые маркетплейсы [24], которые стали эффективным инструментом поиска потенциальных клиентов, продвижения страховых продуктов, а также подбора наиболее подходящего продукта по индивидуальным параметрам страхователя.

Развитие российского рынка страхования во многом зависит от развития цифровых технологий. Большое влияние на ускорение развития цифровых страховых технологий оказала пандемия, вызванная COVID-19. В настоящее время российские страховые компании применяют в процессе своей деятельности такие цифровые технологии, как ИИ, большие данные, блокчейн, Интернет вещей, а также роботизацию, телематику, мобильные приложения и финансовые маркетплейсы. Применение цифровых страховых технологий позволяет российским страховщикам предлагать персональные страховые продукты, улучшать качество предоставления страховых услуг, повышать эффективность многих бизнес-процессов и эффективность бизнеса в целом.

В результате были выявлены следующие проблемы, которые препятствуют внедрению страховых технологий в российскую практику: недостаток средств для инвестирования в цифровые технологии; недостаточное предложение готовых цифровых решений для страховщиков в силу специфики их деятельности; недостаток квалифицированных кадров; уход части ИТ-компаний, которые занимались разработкой цифровых решений для страховщиков, с рынка.

Табл. 3. Цифровой профиль финансовых маркетплейсов, март 2024 г.

Tab. 3. Digital profile of financial marketplaces, March 2024

Показатель	Финуслуги	Сравни.ру	Банки.ру	Rampaду	El-Market
Общее количество визитов за последний месяц, млн человек	2,6000	15,4000	22,7000	0,5080	0,0019
Посетители, просматривающие только одну страницу сайта, %	48,74	63,59	59,98	37,13	13,43
Среднее количество страниц за визит	4,08	2,27	2,93	3,50	1,30
Средняя продолжительность визита, секунд	262	173	166	276	55

³¹ EL-Market. URL: <https://el-market.pro/?ysclid=lulkgicjfg117081632> (дата обращения: 05.06.2025).

В качестве рекомендаций авторы предлагают:

- повысить уровень информационного обеспечения участников страхового рынка;
- сотрудничать страховым компаниям с технологическими;
- реализовывать государственную поддержку страховых компаний, планирующих внедрять цифровые технологии (гранты, субсидии, налоговые льготы);
- создавать и финансировать программы профессионального образования и поддерживать программы переподготовки кадров.

К перспективам развития применения цифровых технологий в страховом бизнесе в России можно отнести применение ИИ для принятия решений, мониторинга рисков и обслуживания клиентов (например, с помощью чат-ботов); использование больших данных для анализа данных клиентов, прогнозирования вероятностей наступления страховых случаев, автоматизации обработки заявок и быстрой проверки истории клиента; внедрение технологии блокчейн для повышения цифровой безопасности, автоматизации процессов и ускорения обмена информацией; применение Интернета вещей для внедрения таких категорий телематических решений, как PAYD, PHYD, MHYD; реализация моделей цифровых экосистем, присутствие на финансовых маркетплейсах и разработка мобильных приложений для улучшения взаимодействия с клиентами и развития омниканального взаимодействия с потенциальными страхователями.

Отдельно стоит выделить особенности использования новых цифровых технологий в рамках обеспечения страховой защиты граждан. Так, ИИ может быть применен для создания более персонализированных страховых продуктов, которые учитывают индивидуальные потребности и риски каждого гражданина; большие данные могут быть полезны в быстром и точном анализе данных граждан, что позволит страховым компаниям быстро реагировать на изменения в их жизненных обстоятельствах и предлагать актуальные страховые продукты; технология блокчейн обеспечит прозрачность и надежность страховых контрактов, что повысит доверие граждан к страховым компаниям;

Интернет вещей позволит собирать данные о состоянии застрахованного имущества в реальном времени, что поможет в своевременном предупреждении и предотвращении рисков.

Среди существующих проблем применения цифровых технологий в страховании можно отметить их недостаточное распространение среди страховщиков. Зарубежные и отечественные лидеры страхового рынка активно внедряют и используют цифровые технологии в своей деятельности, но абсолютное большинство страховых компаний все-таки сохраняют цифровой консерватизм. Возможно, это связано с нехваткой ресурсов на внедрение цифровых технологий (что могут себе позволить только лидеры рынка) и недостаточным предложением цифровых решений для страховщиков на рынке ввиду высокой специфичности страхового бизнеса.

Успешная цифровая трансформация страхового бизнеса в России возможна только при комплексном подходе, сочетающем государственную поддержку и сотрудничество с технологическими компаниями с самостоятельным активным участием страховщиков в разработке и внедрении цифровых решений, в частности выражающемся в поддержке технологических инициатив, направленных на имплементацию современных цифровых технологий в страховой бизнес. Это позволит не только улучшить операционную эффективность и качество услуг, но и сделать страхование более доступным для широких слоев населения, улучшить качество страховой защиты граждан.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Горцевская О. Г., Лобова Е. А. Возможности инновационного развития российского страхового рынка под влиянием цифровых технологий. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2021. № 6. С. 35–40. [Gorcevskaya O. G., Lobova E. A. The possibilities of innovative development of the Russian insurance market under the influence of digital technologies. *Izvestia Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, (6): 35–40. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fnxnxy>

2. Константинов И. М. Цифровизация в страховании. *Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы*: II Междунар. науч.-практ. конф. (Ставрополь, 28 февраля 2023 г.) Ставрополь: Параграф, 2023. С. 373–375. [Konstantinov I. M. Digitalization in insurance. *Integration of world science and technology: New concepts and paradigms*: Proc. II Intern. Sci.-Prac. Conf., Stavropol, 28 Feb 2023. Stavropol: Paragraf, 2023, 373–375. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wocccq>
3. Lanfranchi D., Grassi L. Examining insurance companies' use of technology for innovation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 2022, 47: 520–537. <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00258-y>
4. Алексеева Е. В. Цифровизация страхования: анализ, проблемы и направления развития. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023. № 6-2. С. 145–151. [Alekseeva E. V. Digitalization of insurance: Analysis, problems and directions of development. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2023, (6-2): 145–151. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17513/vaael.2870>
5. Белова С. Д. Цифровые технологии на рынке страховых услуг Российской Федерации: проблемы и перспективы в период пандемии COVID-19. *Наукосфера*. 2022. № 2-1. С. 162–165. [Belova S. D. Digital technologies in the Russian insurance market: Problems and perspectives during the COVID-19 pandemic. *Naukosfera*, 2022, (2-1): 162–165. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gvccie>
6. Страховой бизнес. Технологии и продукты, ред. Н. В. Кириллова, А. А. Цыганов. М.: Прометей, 2023. Т. 2. 452 с. [*Insurance business. Technologies and products*, eds. Kirillova N. V., Cyganov A. A. Moscow: Prometei, 2023, vol. 2, 452. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/htlhad>
7. Бердиева У. А. Цифровизация страховой деятельности в Узбекистане. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. № 8. С. 35–37. [Berdieva U. A. Digitalization of insurance activities in Uzbekistan. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2022, (8): 35–37. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-8-35-37>
8. Никулина Н. Н., Березина С. В., Шашкина М. Е. Страховой андеррайтинг и аудит договоров страхования туристов. *Вестник Московского университета МВД России*. 2020. № 2. С. 287–295. [Nikulina N. N., Berezina S. V., Shashkina M. E. Insurance underwriting and audit of the travel insurance agreements. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*, 2022, (8): 287–295. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gqhrnp>
9. Брызгалов Д. В. Цифровизация конкуренции на страховом рынке. *Экономика. Налоги. Право*. 2018. Т. 11. № 2. С. 121–128. [Bryzgalov D. V. Digitalization of competition in the insurance market. *Economics, taxes & law*, 2018, 11(2): 121–128. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yxkmjz>
10. Ермолаева А. С. Актуальность применения инновационных технологий в страховых компаниях: проблемы и перспективы. *Инновационные, финансовые и экономические аспекты информационной экономики XXI века*: Междунар. науч.-практ. конф. (Магнитогорск, 30 марта 2020 г.) Магнитогорск: МГТУ им. Г. И. Носова, 2020. С. 213–217. [Ermolaeva A. S. The relevance of innovative technologies in insurance companies: Problems and prospects. *Innovative, financial and economic aspects of the information economy of the 21st century*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Magnitogorsk, 30 Mar 2020. Magnitogorsk: Nosov MSTU, 2020, 213–217. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gesugz>
11. Хабаров В. И., Колбина М. С., Кушелев И. Ю. Внедрение цифровых инноваций как фактор развития и модернизации страхового рынка. *Экономика и управление*. 2023, 29(1): 33–44. [Khabarov V. I., Kolbina M. S., Kuselev I. Yu. Introduction of digital innovations as a factor in the development and modernization of the insurance market. *Economics and Management*, 2023, 29(1): 33–44. (In Russ.)] <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-1-33-44>
12. Страхование в условиях цифровой экономики, ред. Л. А. Орланюк-Малицкая, А. А. Цыганов. М.: Инфра-М, 2022. 258 с. [*Insurance in the digital economy*, eds. Orlanyuk-Malickaya L. A., Cyganov A. A. Moscow: Infra-M, 2022, 258. (In Russ.)] <https://doi.org/10.12737/1816154>
13. Пирогова Т. В., Селиванова М. А. Применение искусственного интеллекта и технологии блокчейн в страховании. *Самоуправление*. 2022. № 2. С. 661–665. [Pirogova T. V., Selivanova M. A. Application of artificial intelligence and blockchain technology in insurance. *Samoupravlenie*, 2022, (2): 661–665. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/utennh>
14. Денисенко А. А., Зелинская Е. Л. О применении цифровых технологий в страховании. *Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право*. Симферополь: Ариал, 2022. С. 20–23. [Denisenko A. A., Zelinskaya E. L. Digital technologies in insurance. *Management in the context of global transformations: Economics, politics, and law*. Simferopol: Arial, 2022, 20–23. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uwpeuo>

15. Калайда С. А., Фаизова А. А. Практическое применение современных цифровых технологий на этапах жизненного цикла договора страхования. *Вопросы инновационной экономики*. 2020. Т. 10. № 4. С. 2331–2346. [Kalayda S. A., Faizova A. A. Practical application of modern digital technologies at the stages of the insurance contract life cycle. *Russian Journal of Innovation Economics*, 2020, 10(4): 2331–2346. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/vinec.10.4.110923>
16. Магомадова М. М. Анализ внедрения инновационных технологий на страховой рынок страны. *Социально-экономические и финансовые аспекты развития Российской Федерации и ее регионов в современных условиях*: IV Всерос. науч.-практ. конф. (Грозный, 4–5 мая 2023 г.) Грозный: ЧГУ им. А. А. Кадырова, 2023. С. 21–30. [Magomadova M. M. Analysis of the implementation of innovative technologies in the insurance market of the country. *Socio-economic and financial aspects of the development of the Russian Federation and its regions in modern conditions*: Proc. IV All-Russian Sci.-Prac. Conf., Grozny, 4–5 May 2023. Grozny: Kadyrov CheSU, 2023, 21–30. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36684/95-1-2023-21-30>
17. Белоусов А. Л., Шустров А. А. Возможности применения технологии блокчейн в сфере страхования. *Дайджест-Финансы*. 2022. Т. 27. № 1. С. 89–107. [Belousov A. L., Shustrov A. A. Opportunities of using the blockchain technology in the insurance industry. *Digest Finance*, 2022, 27(1): 89–107. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bdyrxq>
18. Гурьянова Я. А. Совершенствование организации бизнес-процессов в страховой деятельности ПАО СК «Росгосстрах». *E-Scio*. 2023. № 8. С. 198–204. [Guryanova Ya. A. Improving the organization of business processes in the insurance activities of PJSC IC Rosgosstrakh. *E-Scio*, 2023, (8): 198–204. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uzotby>
19. Песоцкий А. Б., Макаренко Е. А. Внедрение IoT в модель управления ожиданиями страхователей. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021. Т. 4. № 12. С. 81–87. [Pesotskiy A. B., Makarenko E. A. Implementation of IoT in the insured expectation management model. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2021, 4(12): 81–87. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.12.04.011>
20. Романова А. В., Щукин С. Ю., Челокиди С. В., Спирина Н. Е. Страхование с телематикой как драйвер страхового рынка: регулирование и перспективы. *Вестник университета*. 2022. № 11. С. 153–161. [Romanova A. V., Shchukin S. Yu., Chelokidi S. V., Spirina N. E. Insurance with telematics as an insurance market driver: Regulation and prospects. *Vestnik universiteta*, 2022, (11): 153–161. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-11-153-161>
21. Казова З. М., Иванов З. А., Татаров Т. К., Шабатуков И. А., Шугушхов С. З. Цифровые экосистемы. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2024. № 2. С. 123–129. [Kazova Z. M., Ivanov Z. A., Tatarov T. K., Shabatukov I. A., Shugushkhov S. Z. Digital ecosystems. *Innovative economy: information, analytics, forecasts*, 2024, (2): 123–129. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/czowmg>
22. Магомадова М. М. Перспективы создания страховых экосистем. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 12-1. С. 118–120. [Magomadova M. M. Prospects for the creation of insurance ecosystems. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2023, (12-1): 118–120. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-1-118-120>
23. Самиев П. А., Закирова В. Р., Швандар Д. В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг. *Финансовый журнал*. 2020. Т. 12. № 5. С. 86–98. [Samiev P. A., Zakirova V. R., Shvandar D. V. Ecosystems and marketplaces: Overview of the financial services market. *Financial Journal*, 2020, 12(5): 86–98. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-5-86-98>
24. Зуенкова Ю. А., Шаурова К. А., Кумзеров С. П. Маркетплейсы и их роль в развитии рынка страхования. *Практический маркетинг*. 2024. № 3. С. 34–39. [Zuenkova Yu. A., Shaurova K. A., Kumzerov S. P. The role of marketplaces in the development of insurance market. *Practical Marketing*, 2024, (3): 34–39. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-3321-34-39>

Уведомление о ретрагировании статей из журнала
«Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: политические, социологические и экономические науки»
(Протокол заседания редакционной коллегии журнала № 2 от 25.05.2026)

Гайваль А. И. Методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 511–522. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-511-522>

Инициатор отзыва статьи: редакция журнала.

Основание для отзыва: неправомерное использование текста научной статьи – Прокопьев Е. А., Курило А. Е., Губина О. В., Шлапеко Е. А. Методика оценки цифрового разрыва на основе индекса вовлечённости «ВКонтакте». *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2024. Т. 17. № 5. С. 151–168. <https://doi.org/10.15838/esc.2024.5.95.8>

Тематика: социологические науки.

Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки =
Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences

Контакты для сотрудничества:

Морозова Елена Алексеевна, главный редактор, КеМГУ
(Кемерово, Россия), morea@inbox.ru
Молокова Ксения Игоревна, ответственный секретарь, КеМГУ
(Кемерово, Россия),
[+7\(3842\)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru](mailto:+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru)

Contacts for co-operation:

Elena A. Morozova, Editor-in-Chief, Kemerovo State University
(Kemerovo, Russia), morea@inbox.ru
Ksenia I. Molokova, Executive Secretary, Kemerovo State
University (Kemerovo, Russia),
[+7\(3842\)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru](mailto:+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru)

Над выпуском работали:

Литературные редакторы – Молокова Ксения Игоревна,
Федькина Анна Петровна.
Корректор – Федькина Анна Петровна.
Литературный редактор (английский язык) –
Рабкина Надежда Владимировна.
Верстка и дизайн – Митько Наталья Викторовна.

Editorial team:

Literary editors – Ksenia I. Molokova, Anna P. Fedkina.
Proof-reader – Anna P. Fedkina
Literary editors (Eng.) – Nadezhda V. Rabkina.
Layout and design – Natalia V. Mitko.

Подписано к печати 15.06.2026.

Дата выхода в свет 13.07.2026.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy.

Формат А 4. Усл. печ. л. – 22,8. Уч.-изд. л. – 20.

Тираж 500 экз. Заказ ____

Цена свободная.

Адрес типографии: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, пр. Советский, 73.

