

# **ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**2025**

Т. 19, № 4

**MANAGEMENT ISSUES**

2025, vol. 19, no. 4

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Чевтаева Наталия Геннадьевна** – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Багирова Анна Петровна** – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

**Балынская Наталья Ринатовна** – Южно-Уральский институт искусств имени П. И. Чайковского (Челябинск, Россия)

**Барабашев Алексей Георгиевич** – Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики» (Москва, Россия)

**Капогузов Евгений Алексеевич** – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

**Козлова Ольга Анатольевна** – Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Екатеринбург, Россия)

**Маркова Вера Дмитриевна** – Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук (Новосибирск, Россия)

**Мирошниченко Инна Валерьевна** – Кубанский государственный университет (Краснодар, Россия)

**Молчанов Игорь Николаевич** – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

**Паникарова Светлана Викторовна** – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

**Ростовская Тамара Керимовна** – Институт демографических исследований Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Москва, Россия)

**Скоробогатский Вячеслав Васильевич** – Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

**Судьин Сергей Александрович** – Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (Ниžний Новгород, Россия)

**Третьякова Елена Андреевна** – Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь, Россия)

**Атанесян Артур Владимирович** – Ереванский государственный университет (Ереван, Армения)

**Кумар Правин** – Индийский институт высшего образования и исследований (Ченнаи, Индия)

**Сюлейманлы Эбульфез** – Университет Ускюдар (Стамбул, Турция)

**Це Серене** – Университет Нинбо – Объединенный институт Университета Анже (Нинбо, Китай)

**Джунусбекова Гульсара Аширбаевна** – Академия Государственного управления при Президенте Республики Казахстан

**Николакакис Николаос** – Университет Зайеда (Объединенные Арабские Эмираты)

Журнал включен в Единый государственный перечень научных изданий – «Белый список» (уровень 2) по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки)  
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)  
5.2.4. Финансы (экономические науки)  
5.2.6. Менеджмент (экономические науки)  
5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки)  
5.4.7. Социология управления (социологические науки)  
5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки).

## МАТЕРИАЛЫ ЖУРНАЛА РАЗМЕЩАЮТСЯ:

- на официальном сайте;
- в научной электронной библиотеке eLibrary.ru;
- в открытой библиотеке CyberLeninka.ru;
- в ЭБС Лань;
- в библиотеке ЛитРес.

## EDITORIAL BOARD

## EDITOR-IN-CHIEF

**Natalia G. Chevtaeva** – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

## MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**Anna P. Bagirova** – Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

**Natalia R. Balynskaya** – South Ural Institute of Arts named after P. I. Tchaikovsky (Chelyabinsk, Russia)

**Alexey G. Barabashev** – National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia)

**Evgeny A. Kapoguzov** – Moscow State University named after M.V. Lomonosov (Moscow, Russia)

**Olga A. Kozlova** – Institute of Economics of Ural Branch of Russian Academy of Sciences (Yekaterinburg, Russia)

**Vera D. Markova** – Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (Novosibirsk, Russia)

**Inna V. Miroshnichenko** – Kuban State University (Krasnodar, Russia)

**Igor N. Molchanov** – Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

**Svetlana V. Panikarova** – Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russia)

**Tamara K. Rostovskaya** – Institute for Demographic Research of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

**Vyacheslav V. Skorobogatsky** – Ural Institute of Management – branch of RANEPa (Ekaterinburg, Russia)

**Sergey A. Sudyin** – National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (Nizhny Novgorod, Russian Federation)

**Elena A. Tretyakova** – Perm State National Research University (Perm, Russia)

**Artur V. Atanesyan** – Erevan State University (Erevan, Armenia)

**Praveen Kumar** – Bharath Institute of Higher Education and Research (Chennai, India)

**Ebulfez Süleymanlı** – Uskudar University (Istanbul, Turkey)

**Serene Tze** – Ningbo University – University of Angers Joint Institute (Ningbo, China)

**Gulsara A. Junusbekova** – Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan

**Nikolaos Nikolakakis** – Zayed University (United Arab Emirates)

The journal is included in the list of leading peer-re-viewed academic journals, where the basic scientific results of dissertations for the degree of Ph. D. and Advanced Doctor of sciences should be published. Articles for publication are accepted on the following scientific specialties and their corresponding branches of science: Economic theory, Regional and sectoral economy, Finance, Management (Economic Sciences); Social structure, social institutions and processes, Sociology of management (Sociological Sciences); Political institutions, processes, technologies (Political Sciences).

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-85748 от 25.08.2023.

The journal is registered as a mass medium by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications. Certificate of registration PI no. FS 77-85748 dated August 25, 2023.

Журнал входит в перечень журналов, утвержденный ученым советом РАНХиГС, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата и доктора наук по экономическим, социологическим и политическим наукам.

**СОДЕРЖАНИЕ****ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Лавров И. А., Крыштановская О. В.**  
Поле политики: модели карьеры российской элиты

**Южаков В. Н., Покида А. Н.,  
Зыбуновская Н. В.**  
Оценка гражданами защищенности охраняемых законом ценностей: результаты мониторинга 2018–2025 гг.

**Гребенникова Е. О.**  
Социокультурные факторы создания политического имиджа женщины-лидера: кейс Джорджи Мелони

**СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Козлова О. А., Бедрина Е. Б., Ишуков А. А.**  
Образовательная миграция в контексте интернационализации высшего образования: кейс Уральского федерального университета

**Омаров Э. З.**  
Рейтинговая система оценки предпринимательских университетов: мировой опыт и российская практика

**ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ**

**Изакова Н. Б., Агабабаев М. С.,  
Скорняков Д. М.**  
Мотивы поведения цифрового потребителя на розничном сегменте российского фармацевтического рынка

**Шитова Т. Ф., Аверина И. Н.,  
Молодецкая С. Ф., Юдина О. Л.**  
Информационно-аналитические системы управления производственным процессом

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

**Литвина К. Я.**  
«Доверяет ли власть обществу?»: опыт пилотажного исследования в российских регионах

**Громыко Д. А.**  
Блокчейн в сфере собственности как фактор укрепления институционального доверия

**CONTENTS****POWER and PUBLIC ADMINISTRATION**

**5 Lavrov I. A., Kryshtanovskaya O. V.**  
The politics field: the Russian elite career models

**18 Yuzhakov V. N., Pokida A. N.,  
Zybunovskaya N. V.**  
Citizens' assessment of the legally protected values security: monitoring results 2018–2025

**36 Grebennikova E. O.**  
Sociocultural factors in creating the political image of a female leader: the Georgia Meloni case

**SOCIAL MANAGEMENT**

**50 Kozlova O. A., Bedrina E. B., Ishukov A. A.**  
Educational migration in the higher education internationalization context: Ural Federal University case

**68 Omarov E. Z.**  
Entrepreneurial university rating system: World experience and Russian practice

**ECONOMICS and MANAGEMENT**

**87 Izakova N. B., Agababaev M. S.,  
Skornyakov D. M.**  
The digital consumer behavior motives in the Russian pharmaceutical market retail segment

**104 Shitova T. F., Averina I. N.,  
Molodetskaya S. F., Yudina O. L.**  
Information and analytical systems for managing the production process

**PUBLIC ADMINISTRATION  
and CIVIL SERVICE**

**124 Litvina K. Ya.**  
«Does the Government trust the Society»: Russian regions pilot research experience

**139 Gromyko D. A.**  
Blockchain in property rights as a state institutions trust strengthening factor

**ВЛАСТЬ и ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**



**POWER and PUBLIC ADMINISTRATION**

## ПОЛЕ ПОЛИТИКИ: МОДЕЛИ КАРЬЕР РОССИЙСКОЙ ЭЛИТЫ

И. А. Лавров<sup>а</sup>, О. В. Крыштановская<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российский государственный гуманитарный университет  
(Москва, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** Статья посвящена комплексному исследованию феномена профессионализации политики в современной России. Центральной проблемой работы является вопрос о природе политического профессионализма: что составляет его сущность и как предшествующий профессиональный опыт элиты определяет текущую государственную политику, формируя специфические компетенции и габитусы управленцев.

**Материалы и методы.** Методологической основой исследования является количественный анализ карьерных траекторий политических акторов. Эмпирическую базу составили формализованные биографические данные 800 представителей российской политической элиты федерального, регионального и муниципального уровней (по состоянию на 2020 год).

**Результаты.** На основе ретроспективного анализа профессиональных траекторий концептуализированы четыре идеально-типические модели вхождения в политику. Политика как «мета-профессия»: траектория экспертов, достигших вершины карьеры в своей сфере и переходящих в политику для применения опыта на макроуровне. Политика как «анти-профессия»: путь лиц, прервавших восходящую мобильность в иной сфере и использующих политику как альтернативный канал социального продвижения. Политика как «квази-профессия»: модель, позволяющая совмещать политическую деятельность со своей базовой профессией. Политика как базовая профессия: карьера «системных кадров» – бюрократов, чья карьера целиком сформирована внутри государственного аппарата.

**Обсуждение.** Результаты свидетельствуют о полиморфизме политики как профессионального поля, включающего принципиально разных агентов с уникальными источниками капитала и легитимности. Выявленный тренд на увеличение доли «карьерных бюрократов» в исполнительных органах, с одной стороны, обеспечивает операциональную эффективность и управляемость, но с другой – обостряет проблему легитимации. Общественность скептически воспринимает компетентность чиновников, не имеющих подтвержденного практического опыта в управляемой отрасли, что создает «легитимационный разрыв». Для устойчивости политической системы необходимы механизмы повышения прозрачности процедур отбора и публичной верификации компетенций «системных управленцев», а также гармонизация системной эффективности с общественным доверием.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Политическая элита, карьерные траектории, профессиональный габитус, социальная мобильность, легитимность, бюрократия, электократия.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Лавров И. А., Крыштановская О. В. Поле политики: модели карьер российской элиты // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 5–17. EDN FFRFXX.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Лавров Иван Андреевич** – кандидат социологических наук, Российский государственный гуманитарный университет (125993, Россия, г. Москва, Миусская пл., д. 6) – *старший научный сотрудник Научного центра цифровой социологии «Ядов-центр»*; lavrov.sociology@gmail.com. SPIN 7078-1189, ORCID 0000-0002-3567-4502, Scopus ID 57554381900, ResearcherID ACU-0617-2022.

**Крыштановская Ольга Викторовна** – доктор социологических наук, Российский государственный гуманитарный университет (125993, Россия, г. Москва, Миусская пл., д. 6) – *директор Научного центра цифровой социологии «Ядов-центр»*; olgakrysht@yandex.ru. SPIN 5881-9789, ORCID 0000-0001-5278-0940, Scopus ID 7801579339, ResearcherID GLQ-7604-2022.

© И. А. Лавров, О. В. Крыштановская

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**ВКЛАД АВТОРОВ**

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ**

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 20.08.2025; рецензия получена 22.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

**THE POLITICS FIELD: THE RUSSIAN ELITE CAREER MODELS**

I. A. Lavrov <sup>a</sup>, O. V. Kryshtanovskaya <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Russian State University for the Humanities  
(Moscow, Russia)

**ABSTRACT**

**Introduction.** This article provides a comprehensive study of the phenomenon of political professionalization in contemporary Russia. The central issue of the study is the nature of political professionalism: what constitutes its essence and how the elite's prior professional experience shapes the current public policy, forming the specific competencies and habits of managers.

**Materials and methods.** The methodological basis of the study is a quantitative analysis of the career trajectories of political actors. The empirical base consisted of formalized biographical data of 800 representatives of the Russian political elite at the federal, regional, and municipal levels (as of 2020).

**Results.** Based on a retrospective analysis of professional trajectories, four ideal-typical models of entry into politics are conceptualized: Politics as a «meta-profession»: the trajectory of experts who have reached the pinnacle of their careers and are moving into politics to apply their experience at the macro level. Politics as an «anti-profession»: the path of individuals who interrupted their upward mobility in another field and use politics as an alternative channel for social advancement. Politics as a «quasi-profession»: a model that allows combining political activity with one's core profession. Politics as a «core profession»: the careers of «systemic cadres» – bureaucrats whose careers are entirely shaped within the state apparatus.

**Discussion.** The results demonstrate the polymorphism of politics as a professional field, encompassing fundamentally different agents with unique sources of capital and legitimacy. The identified trend toward an increasing share of «career bureaucrats» in executive bodies, on the one hand, ensures operational efficiency and manageability, but on the other, aggravates the problem of legitimacy. The public is skeptical of the competence of officials without proven practical experience in the governed sector, creating a «legitimation gap». To maintain stability of the political system, mechanisms are needed to increase the transparency of selection procedures and public verification of the competencies of «system managers», as well as to harmonize systemic efficiency with the public trust.

**KEYWORDS**

Political elite, career trajectories, professional habitus, social mobility, legitimacy, bureaucracy, electocracy.

**FOR CITATION**

Lavrov, I. A., Kryshtanovskaya, O. V. (2025) The politics field: the Russian elite career models. *Management Issues*, 19 (4), 5–17. <https://elibrary.ru/ffrffxx>.

**AUTHORS INFORMATION**

**Ivan A. Lavrov** – Candidate of Sociological Sciences, Russian State University for the Humanities (125993, Russia, Moscow, Miusskaya sq., 6) – *Senior Researcher at Scientific Center of Digital Sociology «Yadov-Center»*; lavrov.sociology@gmail.com. SPIN 7078-1189, ORCID 0000-0002-3567-4502, Scopus ID 57554381900, ResearcherID ACU-0617-2022.

**Olga V. Kryshtanovskaya** – Doctor of Sociology, Russian State University for the Humanities (125993, Russia, Moscow, Miusskaya sq., 6) – *Director of the Scientific Center of Digital Sociology «Yadov-center»*; olgakrysht@yandex.ru. SPIN 5881-9789, ORCID 0000-0001-5278-0940, Scopus ID 7801579339, ResearcherID GLQ-7604-2022.

## AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 20.08.2025; reviewed 22.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

Идея о том, что государством должны управлять профессионалы, на первый взгляд кажется неоспоримой истиной. Никто не станет спорить с тем, что работа, связанная с государственным управлением, требует высочайшей квалификации. Это кажется столь же очевидным, сколь необходимость опытного хирурга для проведения операции или профессионального пилота для управления самолетом. Однако именно эта кажущаяся очевидность и таит в себе главную ловушку: а что, собственно, означает «профессионализм» в контексте политики<sup>1</sup>?

Политика радикально отличается от традиционных профессий. Проблема определения «профессионала» здесь становится ключевой и совсем неоднозначной. Является ли избранный депутат «профессионалом» просто потому, что он уже имел опыт работы народным избранником в предыдущей каденции или в другом парламенте? А для министра достаточно ли иметь предшествующий опыт работы в исполнительной власти? Или необходимо обладать дипломом юриста, экономиста или инженера? А потом пройти многочисленные повышения квалификации и профессиональные переподготовки? А по какой специальности требуется высшее образование для министра культуры? Нужен ли успех в «до политической» карьере, например, в бизнесе, науке или образовании? Какой бэкграунд оптимален для конкретной должности? Здесь кроется корень многих управленческих проблем. Человек с блестящим опытом управления заводом может быть незаменим для министерства промышленности, глубоко понимая производственные процессы. Но тот же человек может быть совершенно не готов к тонкостям бюджетного планирования, налогового администрирования, межведомственной координации или публичной политической дискуссии. Профессионализм в одном деле не гарантирует профессионализма в другом, даже если оба относятся к управлению одной общественно значимой сферой.

Возникает фундаментальный вопрос: в каких навыках должен быть «профессионален» политик? И как осуществить подготовку к этой карьере? Куда направиться молодому человеку, имеющему желание служить стране и работать в государственных структурах? Или этот путь определяется не институтами подготовки, а хаотичной волей случая, личными связями и обстоятельствами, на которые сам человек имеет лишь ограниченное влияние?

Исторический пример «профессиональных революционеров» (как их описывали, например, в учебниках по истории КПСС) лишь подчеркивает эту двойственность. Под профессией в этот период понималось не формальное образование, а полная вовлеченность в деятельность, ставшую основным источником существования. Аналогично, «профессиональный политик» сегодня – это чаще всего человек, для которого политика является постоянным источником дохода, а не специфическим набором сертифицированных компетенций. Но разве этого достаточно для эффективного управления государством? Должна ли политика быть просто «работой», или она требует особого рода «профессионализма»? Именно на этих вопросах мы сосредоточим внимание в этой статье: какой предшествующий опыт можно и нужно считать атрибутом профессионализма в политике? Одинаков ли этот опыт для различных уровней и ветвей власти? И как обстоит дело с представленностью различных профессиональных групп в российской политической элите сегодня?

Эти вопросы – не просто академические упражнения. От того, как общество и сама система власти определяют релевантный и приемлемый профессиональный бэкграунд для элиты, напрямую зависят как характер и качество государственной политики, так и легитимность правящего класса в целом, ведь общество хочет видеть «у руля» лучших. Но лучших в чем? Эти фундаментальные вопросы, определяющие самую суть власти и ее эффективности, занимают незаслуженно

<sup>1</sup> В данной статье термин «политик» применяется для обозначения лиц, действующих внутри политической системы Российской Федерации и, как правило, занимающих должности в исполнительной и законодательной ветвях власти. В этом контексте понятие «политик» употребляется в узком смысле. При таком подходе политики подразделяются на две категории: избранные представители (электратия, включая депутатов и сенаторов) и назначенные должностные лица (бюрократия, в частности государственные служащие).

скромное место не только в публичной дискуссии, но и в современных политологических и социологических исследованиях. Понимание того, кто и почему приходит к власти, с каким багажом, и как это влияет на судьбы миллионов, остается одной из самых насущных и недостаточно изученных тем. Переосмысление понятия «профессионализм» в политике – это не просто теоретизирование, это ключ к пониманию и, возможно, улучшению механизмов управления обществом.

## ■ КОНЦЕПЦИИ И ПОДХОДЫ

Размышления о природе власти и образе идеального правителя сопровождают человечество с момента зарождения государственности. Великие умы предлагали множество своих моделей, начиная с Платона, который видел во главе государства философов-аристократов, обладающих врожденной мудростью и знатностью<sup>2</sup>.

XIX век во многом перевернул представления о власти. Карл Маркс заключил, что капитал, а не добродетель, знатность или профессионализм определяет место у руля, а истинный водораздел проходит между собственниками средств производства и теми, у кого есть лишь их рабочая сила<sup>3</sup>. Впоследствии Макс Вебер бросил вызов экономическому детерминизму Маркса. Он доказал, что стратификация многомерна: помимо классов, основанных на экономическом положении, существуют сословия (статус, определяемый стилем жизни) и партии (целевые группы, борющиеся за власть). Вебер совершил прорыв: он впервые заговорил о политике как профессии, основанной на легитимном господстве и требующей особых компетенций<sup>4</sup>. Питирим Сорокин развивал эти идеи, указывая, что ключ к власти – профессии, связанные с управлением, экономической организацией и социальным контролем. Именно профессиональные структуры, по Сорокину, служат главными «ситами» для отбора в элиту<sup>5</sup>. Современные исследователи показали, что в мире модерна с его гиперспециализацией профессиональные группы зачастую важнее абстрактных «больших классов» Маркса. Профессиональный опыт – это «рассадник социальных различий», который формирует так называемые микроклассы [1]. Например, сообщества IT-разработчиков, врачей узких специальностей или финансовых аналитиков формируют свои субкультуры и траектории влияния, часто минуя традиционные классовые барьеры.

Во многом это связано с тем, что Пьер Бурдьё называл «габитусом» – системой глубоко

усвоенных диспозиций, формируемых прошлым опытом и социальной средой<sup>6</sup>. Габитус политика, сформированный в бизнесе, армии или академии, неизбежно влияет на его стиль управления. Например, бывший генерал склонен видеть решения в терминах командной иерархии и силового давления, а выпускник экономического факультета – в терминах эффективности и баланса ресурсов. Российский исследователь В. И. Ильин конкретизировал это в концепции «профессиональной колеи», заключая, что длительная работа в одной профессии формирует профессиональный габитус, который привязывает человека к этой сфере, ограничивает мобильность и определяет его взгляды на мир [2]. Кроме этого, как отмечает Т. Б. Витковская, именно характер предшествующего профессионального опыта является важным фактором формирования сплоченных неформальных групп в органах власти [3].

В итоге понимание правящей элиты прошло путь от абстрактных идеалов к анализу политики как специфической профессии. При этом восходящая мобильность, приводящая акторов в политическую систему<sup>7</sup>, – это не просто карьерная лестница, а движение по «жизненной колее», где профессиональный бэкграунд оставляет отпечаток на стиле, приоритетах и самой логике принятия решений. Элита внутренне неоднородна – это конгломерат профессиональных габитусов: юристов, экономистов, врачей, деятелей культуры и т. д., вынужденных выработать новые практики в рамках системы, чьи правила также несут на себе печать «профессиональной колеи».

Сегодня мы можем констатировать факт, что уровень научного интереса к вопросам предшествующего образовательного и карьерного опыта российских государственных служащих и публичных политиков не соответствует высокой научной и практической значимости этой темы. Фундаментальный вклад в основы и принципы изучения процессов элитогенеза в России был сделан выдающимися российскими учеными О. В. Гаман-Голутвиной, А. В. Понеделковым и А. М. Старостиным [4; 5]. Исследователи и сегодня вносят большой вклад в изучение отдельных сегментов российской политической системы: обособленному анализу различных ветвей и уровней власти, отдельных органов власти и регионов. Несмотря на высокий уровень этих работ, комплексных исследований, охватывающих современное состояние процессов элитообразования в России и их последствий для государства и общества,

<sup>2</sup> Платон. Государство. М.: АСТ. 2021.

<sup>3</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Манифест коммунистической партии. М.: Эксмо. 2023.

<sup>4</sup> Вебер М. Политика как призвание и профессия. М.: Рипол-классик. 2018.

<sup>5</sup> Сорокин. П. А. Социальная мобильность. М.: Асадемия. 2003.

<sup>6</sup> Бурдьё П. Социология социального пространства. СПб.: Алетейя. 2007.

<sup>7</sup> Политическая система в контексте статьи нами определяется также в узком значении, исходя из структурно-функционального подхода. Границами политической системы в таком случае являются органы государственной и муниципальной власти, а под вхождением в систему понимается получение должности в этих институтах.

недостаточно для способствования противодействию возможным угрозам.

Одним из лидеров в изучении бассейнов рекрутации и каналов продвижения представителей российской политической элиты на сегодня является Денис Тев. Его последние работы охватывают множество секторов российской политической системы: федеральной государственной службы [6; 7], федерального парламента [8; 9], региональных и муниципальных органов власти [10; 11].

Особый акцент на процессах омоложения состава российского истеблишмента и особенностях каналов мобильности «молодых политиков» (в возрасте до 40 лет) делает в своих работах И. С. Палитай, отмечая особую роль в их карьерном продвижении политических партий и достижений в профессиональной деятельности [12; 13].

Исследованию элитообразования в регионах России посвящены работы А. С. Быстровой, которая отмечает значительный рост людей с предшествующим силовым опытом среди региональных чиновников (с 11% в 2015 г. до 30% в 2021 г.) и устойчивые позиции людей с хозяйственно-экономическим бэкграундом [14; 15]. Эту картину дополняет исследование Н. Н. Козловой, осуществившей гендерный анализ карьерных траекторий «молодых депутатов» (в возрасте до 30 лет) в региональных легислатурах. Так, для мужчин основной канал мобильности – это частный бизнес и предпринимательство (45,9% депутатов имеют такой опыт), а для женщин – работа в бюджетных организациях (29,0%) [16].

Зарубежные исследователи также активно изучают специфику формирования и рекрутинга российской политической элиты, однако в последнее время в их работах преобладает критический аспект. Ю. Хаски считает, что основным трендом элитообразования в России является доминирование карьерных траекторий внутри государственного аппарата – феномен, который он обозначает термином «*vedomstvennost'*» [17, с. 371]. Хаски подчеркивает, что уже в 2008 году около половины членов Правительства РФ представляли собой «инсайдеров» – лиц, чья профессиональная биография целиком строилась на госслужбе без какого-либо внешнего опыта. Эта закрытость, по его мнению, свидетельствует о глубоком проникновении патрон-клиентских отношений в политическую систему и указывает на крайне узкие социальные бассейны рекрутирования.

Данный тезис об ограниченности источников пополнения элиты развивает П. Ратленд. Он выделяет четыре ключевые группы, формирующие правящий класс: ближний круг президента Путина, олигархи, государственная бюрократия и силовики (*siloviki*), отмечая при этом их тесное переплетение и взаимопроникновение [18].

Возрастающей роли последних в качестве кадрового резервуара российской политической системы зарубежными аналитиками уделяется особое внимание [19; 20; 21; 22].

Так кто же сегодня формирует политический Олимп России? Какие «жизненные колее» привели их на вершину государственного управления? Какой профессиональный габитус доминирует в коридорах власти? И как эта профессиональная ДНК правящего слоя влияет на траекторию развития страны? Ответы на эти вопросы – ключ к пониманию самой логики российской власти.

## ■ МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

Методологический подход исследования базируется на анализе карьерных траекторий политических акторов: мы исследуем, какие профессиональные сферы служат основными каналами восходящей мобильности в российскую элиту. Для верификации этой гипотезы применен количественный анализ биографий политиков, включающий системное исследование предшествующего опыта лиц, занимающих государственные должности (на 01.08.2020 г.)<sup>8</sup>.

В исследовании использована выборочная совокупность. При её конструировании использовался поколенческий принцип, который предусматривал исключение лиц с опытом профессиональной социализации в СССР ввиду кардинальных изменений характера социальной мобильности после 1991 г. Для исследования были отобраны политики, рожденные после 1970 г., проходившие профессионализацию уже в постсоветский период. Общий объем выборочной совокупности составил 800 чел., представляющих органы исполнительной и законодательной власти всех уровней. Отбор осуществлялся по квотному трехуровневому принципу.

1. Федеральный уровень (300 чел.):

1.1. исполнительная власть (145 чел.) – вице-премьеры, министры, руководители федеральных агентств, их заместители, высшие должностные лица АП РФ;

1.2. законодательная власть (155 чел.) – депутаты Государственной думы РФ.

2. Региональный уровень (400 чел.) с учетом стратификации по типам субъектов (отобраны 5 республик, 5 областей, 2 края, 1 автономная область и 1 автономный округ) и охватом 8 федеральных округов:

2.1. исполнительная власть (173 чел.) – главы регионов, их заместители, члены региональных правительств;

2.2. законодательная власть (227 чел.) – депутаты региональных парламентов.

3. Муниципальный уровень (100 чел.) – главы городов и муниципальных образований.

<sup>8</sup> Основанный на многолетнем мониторинге политической элиты под руководством О. В. Крыштановской.

Для обработки данных все собранные из открытых источников биографии были формализованы, импортированы в базу данных MS Excel и проанализированы при помощи IBM SPSS Statistics.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках данного исследования мы предлагаем вариант типологии российских политических акторов, основанный на ретроспективном анализе их профессиональной траектории до вхождения в политическую систему. Критерием классификации выступает статусная позиция, достигнутая индивидом в предшествующей профессиональной сфере до момента инкорпорации в институты государственной власти, что позволяет выделить четыре дискретные группы с отчетливыми характеристиками.

### *Группа I – профессиональные эксперты.*

К этой группе мы относим индивидов, достигших вершины профессиональной иерархии в своей исходной сфере деятельности – это руководители организаций и их заместители. Их вертикальная мобильность носит непрерывный характер в рамках исходной профессии. Эти акторы приходят в политику как обладатели узкопрофильного, но высоко оцененного экспертного капитала. Они обладают сформированным профессиональным габитусом – глубоко усвоенными нормами, практиками и идентичностью, свойственной сфере, в которой развивалась карьера. Эта группа отличается высоким уровнем специфических компетенций, обширной сетью контактов – социальным капиталом. Они сохраняют профессиональную идентичность и часто выступают как «переносчики» практик и стандартов из своей профессии в государственное управление. Их профессиональная колея отчетливо выражена и достигла своего пика в конкретной сфере. Политическая деятельность для этой группы выступает в качестве *мета-профессии* (с греч. *μετά* – «после», «за пределами»). Политика становится пространством для применения накопленного экспертного капитала на высших позициях государственной службы или в законодательных органах власти. Например, главный врач областной больницы становится министром здравоохранения региона, а директор школы – депутатом областного парламента.

*Группа II – профессионалы с прерванной карьерной траекторией.* К этой группе мы относим лиц, обладающих существенным профессиональным опытом, но инкорпорированных в систему власти до достижения статусного максимума в своей первичной профессии. Сюда мы включаем как руководителей среднего звена, так и рядовых специалистов. Они обладают значимыми компетенциями и определенными социальными связями, которые позволили им совершить переход

в политику. Профессиональная колея не достигла своей потенциальной вершины. Габитус и связанная с ним идентичность сформированы частично. Политика для этой группы в меньшей степени является продолжением предыдущей деятельности, а скорее альтернативной карьерой – *анти-профессией* (с греч. *αντί* – «вместо»), предлагающей иной путь социального восхождения и реализации.

*Группа III – системные кадры.* Это индивиды, начавшие карьеру непосредственно в государственных структурах вскоре после получения высшего образования, без опыта работы вне политической системы. Их социальная мобильность полностью локализована в институтах власти. Идентификация, габитус и специфические компетенции изначально формируются в контексте политико-административной системы. У них высокая институциональная адаптивность, понимание внутрисистемных правил и процедур, сильная ориентация на карьерные лестницы внутри бюрократии. Государственное управление для них является исходной и *базовой профессией*, так как они пришли в систему сразу после окончания вуза и не имели иного опыта.

### *Группа IV – политические совместители.*

Эта группа характеризуется гибридной моделью профессиональной идентичности. К ним мы относим депутатов регионального и муниципального уровня, мандат которых сопряжен с безотрывным продолжением основной деятельности. В подавляющем большинстве случаев это крупные региональные предприниматели. В отличие от других траекторий, политическая деятельность для этих акторов не является ни новым пространством после достижения профессионального пика (мета-профессия), ни альтернативным каналом мобильности (анти-профессия), ни основной специализацией (базовая профессия). Для них политическая карьера – это *квази-профессия* (с лат. *quasi* – «якобы», «как будто»). Они формируют модель совмещения, где депутатский мандат институционально дополняет и усиливает их первичную экономическую деятельность. Их профессиональная колея не прерывается и не завершается. Ключевой особенностью становится размывание границ между полями: экономический капитал напрямую конвертируется во властное влияние, а политический статус – в экономические преимущества, формируя самовоспроизводящийся цикл. Однако эта модель несет в себе значительные риски институционального характера, прежде всего – хронический конфликт интересов и эрозию общественного доверия, поскольку публичные функции де-факто подчинены частным коммерческим целям. Таким образом, «квази-профессионалы» воплощают устойчивый симбиоз политической и экономической власти, что особенно характерно для регионального уровня управления.

По данным нашего исследования, предшествующий профессиональный опыт работы вне структур власти характерен для 78,1% анализируемой выборки политиков. *Группы I и II* представлены практически поровну (39,0% и 39,1% соответственно), что указывает на значимость этих путей рекрутирования «внешних» для политической системы кадров. *Группа I* – «профессиональные эксперты» в основном преобладают в федеральном и региональных парламентах (до ~50%). Объяснение этому лежит не столько в большей востребованности узкого профессионализма в законодательной работе, сколько в различии источников легитимности и механизмов рекрутинга между ветвями власти. Позиция парламентария обретается через электоральный процесс. Индивиды *Группы I* обладают значительным электоральным капиталом: общественной узнаваемостью, позитивной репутацией, сформированной в рамках их профессиональных достижений. Политические партии, рационально максимизируя свои шансы на победу, активно конвертируют символический капитал профессиональных лидеров в электоральную поддержку. Профессиональный габитус таких политиков выполняет важную легитимирующую функцию. Общество воспринимает их не только как политиков, но и как признанных экспертов в своей исходной сфере, что усиливает доверие к их компетентности в профильных вопросах, рассматриваемых в соответствующих комитетах. Этот процесс взаимовыгоден: партия получает влиятельного депутата, а эксперт обретает новую сферу влияния после исчерпания карьерных возможностей в профессии.

В исполнительной ветви доминирует иерархическая (бюрократическая) модель. Источник власти – делегирование полномочий сверху вниз в рамках строгой субординации. Назначение на должность носит преимущественно закрытый, внутрисистемный характер, а оценка компетенций формализована. Публичность и внешняя легитимность, основанная на прошлых профессиональных заслугах, не являются императивом. Наши эмпирические данные выявляют существующий тренд на увеличение удельного веса *Группы III* – «системных кадров» – в органах исполнительной ветви власти. Так, например, они составляют 23,4% среди всех изученных чиновников на федеральном уровне. Это свидетельствует о двух взаимосвязанных процессах:

1. институционализация системы подготовки кадров. В России сформировалась развитая инфраструктура для отбора и подготовки государственных служащих практически «с нуля», в частности благодаря системе кадровых резервов [23; 24]. Это позволяет воспроизводить управленческие кадры без необходимости их рекрутирования извне. Государство как работодатель демонстрирует растущую заинтересованность

в чиновниках, чей профессиональный габитус и карьерная траектория целиком сформированы внутри политико-административной системы. Такие кадры обладают универсальными управленческими компетенциями, глубоким знанием формальных и неформальных правил системы, обширными внутриаппаратными связями. Они демонстрируют высокую адаптивность к различным постам в исполнительной вертикали (от губернаторства до министерства, от сферы науки до промышленности и т. д.), будучи «профессиональными управленцами»;

2. возрастающая доля *Группы III* в исполнительных органах, особенно на верхних этажах власти, актуализирует проблему публичной легитимности. Общество, как правило, скептически относится к профессионализму чиновников, не имеющих опыта практической работы в той отрасли, которой они управляют. Этот скепсис возникает независимо от уровня их управленческих компетенций или теоретических знаний. Формируется диссонанс между бюрократической (системной) легитимностью и легитимностью, основанной на признании экспертного опыта в релевантной сфере. Данное противоречие представляет собой значительный вызов для устойчивости системы, выраженный в недостаточности общественного признания управленческих решений, принимаемых такими кадрами.

Анализ профессионального состава политического класса требует рассмотрения как исторических закономерностей, так и специфики современных траекторий социальной мобильности. Российская политическая система демонстрирует уникальную профессиональную структуру. Если для стран запада было свойственно преобладание в политике людей с юридическим или экономическим образованием и соответствующим профессиональным бэкграундом, то ключевым историческим феноменом для России является доминирование *инженерно-технических специальностей*, уходящее корнями в советскую эпоху форсированной индустриализации. Наши данные прошлых лет иллюстрируют пик этого явления, например, в 1990 г. инженеры составляли 39,6% депутатов Верховного Совета РСФСР [25, с. 62].

*Инженеры (16,8%)*. Настоящее исследование фиксирует устойчивое, но значимо снижающееся присутствие этой группы (16,8% от всей изученной совокупности), подверженное сильной возрастной градации: 31,6% среди родившихся в 50–60-е гг., 15,8% – среди когорты 70-ников, 13,4% – среди пополнения элиты из рожденных после 1980 г. Это подтверждает тезис о наследии советской мобилизационной модели, постепенно уступающей место иным профессиональным траекториям. Инженеры доминируют на муниципальном (36,0%) и региональном (18,0%) уровнях, где востребованы практические навыки управления

инфраструктурой, ЖКХ, территориальным развитием. Однако их доля резко падает на федеральном уровне (8,7%), что указывает на структурный «потолок» для данной траектории. Федеральная власть требует иных форм капитализации (административной, политической, сетевой), менее связанных с инженерной экспертизой.

*Экономисты (14,1%).* Их концентрация наиболее высока на федеральном уровне власти (17,7%), особенно в исполнительных органах (20,7%), что отражает приоритет макроэкономического управления. Однако их восхождение часто связано не только с компетенциями, но и с институциональным патронажем. Выходцы из системообразующих финансовых структур («организаций-драйверов»: Сбербанк, ВТБ и др.) получают своеобразный «кредит доверия», выраженный в ресурсах и связях и обеспечивающий прерывистую мобильность во власть. Эта тенденция может создавать риски патрон-клиентских отношений и потенциального конфликта интересов. Государство, таким образом, рекрутирует не столько «чистых» экономистов, сколько носителей специфического капитала, накопленного в ключевых финансовых институтах.

*Предприниматели (11,9%).* Эта группа представляет относительно новый канал рекрутинга, легализованный лишь с конца 1980-х. Их ареал – преимущественно региональные легислатуры (23,8%). Их мотивация носит комплексный характер: лоббирование интересов, престиж, статусная самореализация. Можно предположить, что возможность совмещения мандата с бизнесом институционализирует плутократический элемент, формируя квази-профессиональную политическую идентичность. Их траектория – это гибридная модель, стирающая границы между экономическим и политическим полем.

*Педагоги (9,8%).* Их равномерное распределение по уровням власти обосновано гендерной спецификой каналов профессиональной мобильности. Для женщин сфера образования является основным социальным лифтом в политику (22,2% женщин были инкорпорированы во власть из системы образования, мужчин лишь 7,4%). Это отражает сохраняющуюся гендерную сегрегацию в политическом рекрутинге, канализирующую представительниц «слабого пола» в сферы, традиционно ассоциируемые с «женскими» компетенциями, например, социальная политика, образование и семья, как обоснованно указывает Н. А. Юшкина [26].

*Представители силовых структур (8,1%).* Их равномерное присутствие во всех ветвях и на всех уровнях власти подчеркивает особую роль функции контроля и надзора в современном управлении. Профессионализация в иерархических,

закрытых структурах формирует специфический консервативно-охранительный габитус. Их интеграция во власть, особенно в экономический и социальный блоки, свидетельствует о приоритете управленческой надежности и лояльности системе, часто в ущерб отраслевой экспертизе. Они выступают как стабилизирующий элемент, балансирующий иные группы.

*Юристы (7,1%).* Во многих зарубежных, в особенности западных, странах юристы рассматриваются как фундаментальная основа истэблшмента. Так, например, в США в середине XIX века их доля среди конгрессменов достигала 80% и остается значимой и сегодня<sup>9</sup>. Однако в российской политической практике их роль оказывается заметно скромнее: их общая доля достигает лишь 7,1%. Наибольшая их концентрация в федеральной бюрократии – 11,7%, при этом в законодательных органах доля профессиональных правоведов на федеральном уровне – 7,7%, а в региональных парламентах – 5,3%. Таким образом, экономистов в российской политической системе в два раза больше, чем юристов. Можно предположить, что важность людей, умеющих составлять бюджет, контролировать исполнение и управлять финансовыми потоками, в данный момент превосходит значение тех, кто формулирует и закрепляет правила игры.

*«Аппаратчики» (5,9%).* В структуре политической элиты России выделяется особая значимая профессиональная группа – «аппаратчики», под которыми мы понимаем сотрудников секретариатов и аппаратов федеральных органов власти, парламентов и политических партий. Эти люди выполняют ключевые функции обеспечения непрерывного функционирования государственной машины: они являются помощниками руководителей, заведуют рабочими группами и внутренними департаментами, отвечающими за административное сопровождение государственного управления и обеспечение преемственности при смене политических мандатов. Важной характеристикой аппаратчиков является отсутствие строгой профессиональной специализации: их формальное образование может варьироваться, однако обязательным условием становления их социальной идентичности является длительный опыт работы в глубинах бюрократических структур. Результаты нашего эмпирического исследования подтверждают значимость этой группы: аппаратчики составляют 5,9% среди представителей правящей элиты, причем их концентрация особенно высока в Федеральном собрании России – 14,8%. Эта статистика, на первый взгляд, может показаться парадоксальной, поскольку парламент традиционно ассоциируется с ареной для харизматичных и публично выразительных личностей, обладающих

<sup>9</sup> Robinson N. The Decline of the Lawyer Politician // Buffalo Law Review. 2017. Vol. 65, № 4. Pp. 657–737. – URL: <https://digitalcommons.law.buffalo.edu/buffalolawreview/vol65/iss4/1/> (дата обращения: 23.08.2025).

склонностью к лидерству и стремящихся к широкой известности. Работа в аппаратах же, напротив, требует скромности, анонимности и отказа от публичного авторства: аппаратчики подготавливают документы и решения для лидеров, не заявляя о себе напрямую. Но в данном случае работает иной механизм продвижения. Предоставляя постоянную поддержку руководству, обеспечивая выполнение ежедневной рутины, аппаратчики фактически сливаются с властью, что обуславливает глубокую степень взаимного доверия и признания. Эти неформальные активы нередко вознаграждаются, в том числе через включение в политическую элиту – например, содействие в получении депутатского мандата или высокого административного поста.

*Врачи (3,5%).* Еще одной значимой профессиональной группой для власти являются врачи, составляющие около 3,5% истеблишмента. Их основное присутствие зафиксировано в региональных администрациях (6,9%) и в федеральном парламенте (4,5%). В эту категорию входят влиятельные руководители крупных медицинских учреждений, чье общественное доверие обеспечивает им авторитет, который представители власти конвертируют в рамках собственных интересов. Кроме того, врачи обладают и утилитарной полезностью для руководства, которая выражается во включении таких специалистов в перечень «нужных людей», нередко с последующей инкорпорацией в «тело государства».

*Журналисты (2,8%).* Журналисты являются практически единственной профессиональной категорией, получившей значительное увеличение влияния в последние годы. В политической элите они представлены не только «золотыми перьями» как таковыми, но и лицами, которые администрируют крупные медиа или выступают спичрайтерами и авторами речей для первых лиц. В рамках современного российского контекста их представленность в структуре власти составляет 2,8%, однако особенно заметно увеличение их влияния в парламенте – 9,7% мест в обеих палатах Федерального собрания РФ занимают журналисты. Это иллюстрирует образовавшуюся в последнее время тесную связь между средствами массовой информации и политическим пространством и подчеркивает актуальную роль медиаинфраструктуры как инструмента политической легитимации и мобилизации.

Таким образом, профессиональный бэкграунд российского политика – это не просто предыстория, а ключевой маркер, определяющий его позицию в структуре власти, потенциал мобильности и функциональную роль, формируя сложную мозаику современной российской элиты, где советское инженерное ядро постепенно замещается «системными» бюрократами в рамках производства новых моделей управления.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Политика как сфера профессиональной деятельности представляет собой сложный институциональный ландшафт, рекрутирующий агентов с разнородными траекториями и из разных социальных бассейнов. На основе эмпирических данных можно выделить следующие идеально-типические модели профессиональной идентичности в политике, каждая из которых порождает специфические формы капитала и легитимности.

*Политика как «мета-профессия» (постпрофессиональная траектория).* Агенты, достигшие вершины в исходной профессиональной сфере, имеют высокую экспертность, сформированный габитус, устойчивую репутацию. Источник их легитимности основан на общественном признании профессиональных заслуг и компетенций в конкретной отрасли. Их статус в политике произведен от статуса в исходном поле. Существенную часть этой группы составляют врачи, педагоги, а также часть инженеров, которые конвертируют общественное доверие и профессиональную известность в политическую поддержку, присовокупляемую к более широким политическим группам. Положительный эффект их присутствия – высокая отраслевая компетентность и профессиональный опыт, одобряемый общественным мнением, признающим правомерность их статуса и личные заслуги. Однако при переходе на более высокие этажи власти, требующие универсального управленческого профиля, их узкая специализация может становиться ограничением.

*Политика как «анти-профессия» (альтернативная траектория).* Агенты прерывают свою восходящую мобильность в исходной профессии. Политика становится альтернативным каналом социального продвижения, часто опосредованным связями с «организациями-драйверами» – крупными корпорациями, госбанками, холдингами. В эту модель вписывается значительная часть экономистов, юристов и аппаратчиков, которые еще не достигли статусного максимума в своей первичной профессии, но интегрированы во власть во многом благодаря патронажу. Их легитимность имеет институциональный характер. Их позиция обусловлена не столько уникальными компетенциями, сколько расположением со стороны продвигающей структуры и способностью к быстрой адаптации к нормам политического поля. Но это делает их позиции более уязвимыми перед кризисами как общественного доверия, так и благожелательности со стороны руководства.

*Политика как «квази-профессия» (гибридная траектория).* Характерна для региональных депутатов-совместителей, в первую очередь представляющих крупный местный бизнес. Их политическая деятельность не заменяет, а дополняет основную профессию. Статус депутата становится ресурсом для усиления позиций в экономическом

поле, и одновременно с этим успехи в бизнесе детерминируют устойчивость в политическом пространстве. Их легитимность строится на экономической значимости агента в регионе, где он является важным работодателем и налогоплательщиком. При таком симбиозе происходит размывание границ между экономическим и политическим полем.

*Политика как базовая профессия (системная траектория).* Агенты начинают карьеру непосредственно в госструктурах, это – «карьерные бюрократы». Их профессиональная социализация и габитус целиком формируются внутри политико-административной системы. Легитимность проистекает из владения формальными правилами системы, процедурными знаниями, лояльностью иерархии в целом. Они – «профессиональные управленцы» с универсальным, но часто оторванным от отраслевой практики габитусом.

Данные исследования демонстрируют заметный структурный сдвиг профессионального состава российской политической элиты по сравнению с позднесоветским наследием: инженеры сохраняют значимое, но сокращающееся присутствие, сконцентрированное преимущественно на муниципальном и региональном уровнях, ставших потолком их политической карьеры. Одновременно с этим значительно наращивают свои позиции экономисты, что отражает приоритет финансово-экономического управления в государственной политике. Высокая доля среди них выходцев из крупных госбанков и корпораций свидетельствует о высокой значимости сегодня институциональных и патрональных сетей для продвижения. Силовой корпус представлен равномерно на всех уровнях и ветвях власти и выступает гарантом управленческой устойчивости. Однако его охранительно-иерархический габитус может конфликтовать с задачами модернизации и отраслевых реформ. Юристы в российском контексте, в отличие от многих зарубежных стран, не составляют доминирующей группы элиты, что отражает смещение приоритета от правотворчества к экономико-административному управлению. Аппаратчики представляют особый механизм воспроизводства элиты через «невидимую карьеру» внутри бюрократии, обладая сильной системной адаптивностью, но низкой публичной легитимностью. Усиливается взаимопроникновение между политическим и информационным пространствами. Увеличение доли журналистов в органах власти свидетельствует о значимости медиакомпетенций в современных реалиях, важных для легитимации власти и конструирования социальной реальности для широких общественных масс.

В результате сложившаяся профессиональная конфигурация порождает двойственный

эффект: с одной стороны, централизация экономико-административных компетенций повышает управляемость и координацию политики, с другой – усиливает зависимость кадровых траекторий от сетевых и институциональных привилегий и создает риски делегитимации в глазах общества, особенно при росте закрытых кадровых практик.

Развитая за последние годы система поиска, отбора, рекрутинга и подготовки свидетельствует о высокой степени институционализации механизмов формирования политической элиты в России, что обуславливает повышение доли в органах власти «карьерных бюрократов». С одной стороны, это обеспечивает системную автономию, операциональную эффективность – быструю ротацию и стандартизацию компетенций, подготовку универсальных специалистов, адаптивных к разным сферам управления. Однако возникает противоречие: общественная легитимность выше у людей, для которых государственная служба и публичная политика – это «мета-профессия». Их траектория прозрачна, референтна и повторима. Таким образом, институциональное развитие системы госуправления, обеспечивая ее эффективность и устойчивость, одновременно обостряет проблему делегитимации из-за растущей доли кадров, чья компетентность и мотивация непрозрачны или не основаны на признанном общественном достижении.

В последние годы одной из ключевых стратегий легитимации правящего класса в России стало активное включение в политическую систему участников специальной военной операции. Этот курс свидетельствует о смещении акцента с сугубо профессионально-технических навыков на морально-этические характеристики: патриотизм, готовность к самопожертвованию и личная ответственность за судьбу государства становятся главными маркерами для отбора в элиту. «Подлинная, настоящая элита – это все, кто служит России, труженики и воины, надежные, проверенные, делом доказавшие свою преданность России, достойные люди»<sup>10</sup>. Этот факт может свидетельствовать о становлении пятой модели вхождения в политику, в которой профессиональный опыт и компетенции уступают в значимости моральным и духовным качествам, ценности «служения». Однако на момент написания статьи эмпирических данных недостаточно, чтобы говорить о месте этой траектории в современном элитогенезе и её роли в трансформации общественного мнения.

Политика как профессиональное поле полиморфна. Ее нельзя свести к единой категории, так как она включает принципиально разные типы агентов с уникальными траекториями вхождения, источниками капитала и легитимности. Для обеспечения устойчивости политической системы

<sup>10</sup> Президент РФ В. В. Путин в Послании к Федеральному Собранию РФ 2024 г. // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2024/02/29/putin-nastoiashchaia-elita-eto-vse-cto-sluzhit-rossii-truzheniki-i-voiny.html> (дата обращения: 15.10.2025).

необходима дальнейшая разработка механизмов преодоления легитимационного разрыва. Политика остается полем, где рациональность институтов постоянно испытывается иррациональностью общественного восприятия. Следовательно, для повышения качества государственного управления и устойчивости политической системы требуется сочетание мер – усиление прозрачности отбора и верификации профессиональных навыков, ограничение практик совмещения коммерческих и публичных функций, стимулирование

межпрофессиональной мобильности и ротации, а также развитие институтов, обеспечивающих участие признанных отраслевых экспертов в формировании и реализации политических решений. Это позволит сбалансировать системную эффективность с необходимостью общественной легитимации. Выстраивание сбалансированной кадровой политики, учитывающей разнотипность профессиональных габитусов, становится ключом к гармонизации эффективности управления и легитимности власти.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Weeden K. A., Grusky D. B. The case for a new class map // *American Journal of Sociology*. 2005. Vol. 111, No. 1. Pp. 141–212. DOI 10.1086/428815.
- Ильин В. И. Профессия как индивидуальная жизненная колея: концептуализация категории // *Журнал исследований социальной политики*. 2015. Т. 13, № 4. С. 515–528. EDN VSDVHT.
- Витковская Т. Б. Представительная власть в российских муниципалитетах: состав депутатского корпуса // *Власть и элиты*. 2024. Т. 11, № 3. С. 100–117. DOI 10.31119/pe.2024.11.3.4. EDN OJDXHE.
- Гаман-Голутвина О. В. Политические элиты России: вехи исторической эволюции. М.: Политическая энциклопедия, 2006. 446 с. EDN QOFXIN.
- Понделков А. В., Старостин А. М. Современные российские элиты: особенности генезиса, взаимодействия и позиционирования во власти // *Политическая наука*. 2004. № 1. С. 138–159. EDN FPAQLH.
- Тев Д. Б. Высокопоставленные чиновники министерств социального блока российского правительства: каналы рекрутирования и карьеры // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. 2024. Т. 24, № 2. С. 493–509. DOI 10.22363/2313-2272-2024-24-2-493-509. EDN SAJIFL.
- Тев Д. Б. Федеральная административная элита России: особенности воспроизводства карьерных характеристик // *Социологическая наука и социальная практика*. 2025. Т. 13, № 2. С. 67–89. DOI 10.19181/snsp.2025.13.2.4. EDN SXCXJP.
- Тев Д. Б. Депутаты Государственной Думы РФ VI созыва: социально-профессиональные источники рекрутирования // *Экономическая социология*. 2017. Т. 18, № 5. С. 52–86. DOI 10.17323/1726-3247-2017-5-52-86. EDN YQAQGY.
- Тев Д. Б. Члены Совета Федерации: карьера до вхождения в должность и после прекращения полномочий // *Мир России. Социология. Этнология*. 2021. Т. 30, № 4. С. 53–78. DOI 10.17323/1811-038X-2021-30-4-53-78. EDN WCZZCP.
- Тев Д. Б. Региональная административная элита: социально-профессиональные источники рекрутирования и карьеры // *Власть и элиты*. 2022. Т. 9, № 2. С. 146–171. DOI 10.31119/pe.2022.9.2.6. EDN RXYACU.
- Тев Д. Б. Каналы рекрутирования мэров столиц субъектов Российской Федерации // *Социологические исследования*. 2025. № 1. С. 113–124. DOI 10.31857/S0132162525010106. EDN LMCJQN.
- Палитай И. С. Молодое поколение российской политической элиты: статусно-ролевые и личностные характеристики // *Полис. Политические исследования*. 2020. № 5. С. 90–100. DOI 10.17976/jpps/2020.05.07. EDN ITOWZB.
- Палитай И. С. Российская политическая элита: текущее состояние и динамика основных показателей (на материалах исследований 2011–2021 гг.) // *Полис. Политические исследования*. 2022. № 4. С. 148–160. DOI 10.17976/jpps/2022.04.12. EDN TXOYMJ.
- Быстрова А. С. Региональные различия в карьерных траекториях представителей региональной политической элиты Российской Федерации // *Власть и элиты*. 2023. Т. 10, № 1. С. 98–138. DOI 10.31119/pe.2023.10.1.4. EDN VTBGFP.
- Быстрова А. С. Губернаторы и члены региональных правительств: карьерные траектории высших представителей исполнительной власти субъектов Российской Федерации // *Власть и элиты*. 2024. Т. 11, № 4. С. 45–100. DOI 10.31119/pe.2024.11.4.3. EDN MKJFKG.
- Козлова Н. Н., Скаковская Л. Н., Рассадин С. В. Молодежный сегмент депутатского корпуса региональных legislatures РФ: социально-профессиональные характеристики, источники рекрутирования, карьерные траектории // *Полис. Политические исследования*. 2023. № 1. С. 114–129. DOI 10.17976/jpps/2023.01.09. EDN LCQJDP.
- Huskey E. Elite recruitment and state-society relations in technocratic authoritarian regimes: The Russian case // *Communist and Post-Communist Studies*. 2010. Vol. 43, № 4. Pp. 363–372. DOI 10.1016/j.postcomstud.2010.10.004.

18. Rutland P. The political elite in post-Soviet Russia // *The Palgrave handbook of political elites*. London: Palgrave Macmillan. 2018. Pp. 273–294. DOI 10.1057/978-1-137-51904-7\_19.
19. Renz B. Putin's militocracy? An alternative interpretation of siloviki in contemporary Russian politics // *Europe-Asia Studies*. 2006. Vol. 58, № 6. Pp. 903–924. DOI 10.1080/09668130600831134.
20. Bremmer I., Charap S. The siloviki in Putin's Russia: Who they are and what they want // *The Washington Quarterly*. 2007. Vol. 30, № 1. Pp. 83–92. DOI 10.1162/wash.2006-07.30.1.83.
21. Rivera D. W., Rivera S. W. Is Russia a militocracy? Conceptual issues and extant findings regarding elite militarization // *Post-Soviet Affairs*. 2014. Vol. 30, № 1. Pp. 27–50. DOI 10.1080/1060586X.2013.819681.
22. Taylor B.D. The Russian siloviki & political change // *Daedalus*. 2017. Vol. 146, № 2. Pp. 53–63. DOI 10.1162/DAED\_a\_00434.
23. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 1. С. 7–38. DOI 10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38. EDN CNIIEGH.
24. Борщевский Г. А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 2. С. 7–40. DOI 10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40. EDN DBEWPR.
25. Крыштановская О. В. *Анатомия российской элиты*. М.: Захаров, 2005. 381 с. EDN QODLCN.
26. Юшкина Н. А. Профессиональные лифты в политическую элиту России // *Цифровая социология*. 2020. Т. 3, № 4. С. 25–35. DOI 10.26425/2658-347X-2020-3-4-25-35. EDN СРСУОА.

## REFERENCES

1. Weeden, K. A., Grusky, D. B. (2005) The case for a new class map. *American Journal of Sociology*, 111 (1), pp. 141–212. <https://doi.org/10.1086/428815>.
2. Ilyin, V.I. (2015) Profession as an Individual Life Trajectory: Conceptualizing the Category. *Zhurnal issledovaniia sotsial'noi politiki [The Journal of Social Policy Studies]*, 13 (4), pp. 515–528. <https://elibrary.ru/vsdbht>.
3. Vitkovskaya, T. B. (2024). Representative authority in Russian municipalities: composition of the deputy corpus. *Power and Elites*, 11 (3), pp. 100–117. <https://doi.org/10.31119/pe.2024.11.3.4>. <https://elibrary.ru/ojdxhe>.
4. Gaman-Golutvina, O. V. (2006), *Political Elites of Russia: Milestones of Historical Evolution*. Moscow, Political Encyclopedia Publishing House, 446 p. <https://elibrary.ru/qofxin>.
5. Ponedelkov, A. V., Starostin, A. M. (2004), Contemporary Russian Elites: Features of Genesis, Interaction, and Positioning in Power. *Political Science*, (1), pp. 138–159. <https://elibrary.ru/fpaqlh>.
6. Tev, D. B. (2024), High-ranking officials of Russia's social ministries: recruitment channels and careers. *RUDN Journal of Sociology*, 24 (2), pp. 493–509. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-2-493-509>. <https://elibrary.ru/sajjfl>.
7. Tev, D. B. (2025) Federal administrative elite of Russia: features of reproduction of career characteristics. *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*, 13 (2), pp. 67–89. <https://doi.org/10.19181/snp.2025.13.2.4>. <https://elibrary.ru/sxcxjp>.
8. Tev, D. B. (2017) Deputies of the state дума of the vi convocation: social-professional sources of recruitment. *Economic Sociology*, 18 (5), pp. 52–86. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-5-52-86>. <https://elibrary.ru/yqagqy>.
9. Tev, D. B. (2021) Members of the federation council: careers before taking office and after resigning. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*, 30 (4), pp. 53–78. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2021-30-4-53-78>. <https://elibrary.ru/wczcep>.
10. Tev, D. B. (2022) Regional administrative elite: socio-professional sources of recruitment and careers. *Vlast' i elity = Power and elites*, 9 (2), pp. 146–171. <https://doi.org/10.31119/pe.2022.9.2.6>. <https://elibrary.ru/rxyacy>.
11. Tev, D. B. (2025) Heads of administrations of the subjects of the Russian Federation capitals: recruitment channels. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (1), pp. 113–124. <https://doi.org/10.31857/S0132162525010106>. <https://elibrary.ru/lmcjgn>.
12. Palitai, I. S. (2020) The young generation of the Russian political elite: status and personal characteristics. *Polis. Political Studies*, (5), pp. 90–100. <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.05.07>. <https://elibrary.ru/itowzb>.
13. Palitai, I. S. (2022) The Russian political elite: characteristics and dynamics (based on research materials dating from 2011 to 2021). *Polis. Political Studies*, (4), pp. 148–160. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.12>. <https://elibrary.ru/txoymj>.
14. Bystrova, A. S. (2023) Regional differences in the career trajectories of representatives of the regional political elite of the Russian Federation. *Vlast' i elity [Power and Elites]*, 10 (1), pp. 98–138. <https://doi.org/10.31119/pe.2023.10.1.4>. <https://elibrary.ru/vtbgfp>.
15. Bystrova, A. S. (2024) Governors and members of regional governments: career paths of

- senior executive officials of the Russian Federation subjects. *Vlast' i elity = Power and elites*, 11 (4), pp. 45–100. <https://doi.org/10.31119/pe.2024.11.4.3>. <https://elibrary.ru/mkjfkjg>.
16. Kozlova, N. N., Skakovskaya, L. N., Rassadin, S. V. (2023) Youth segment of the deputy corps of regional legislatures of the Russian Federation: socio-professional characteristics, recruitment sources, career trajectories. *Polis. Political Studies*, (1), pp. 114–129. <https://doi.org/10.17976/jpps/2023.01.09>. <https://elibrary.ru/lcqjdp>.
  17. Huskey, E. (2010) Elite recruitment and state-society relations in technocratic authoritarian regimes: The Russian case. *Communist and Post-Communist Studies*, 43 (4), pp. 363–372. <https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2010.10.004>.
  18. Rutland, P. (2018) The political elite in post-Soviet Russia. *The Palgrave handbook of political elites*, Palgrave Macmillan, London, UK, pp. 273–294. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7\\_19](https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7_19).
  19. Renz, B. (2006) Putin's militocracy? An alternative interpretation of siloviki in contemporary Russian politics. *Europe-Asia Studies*, 58 (6), pp. 903–924. <https://doi.org/10.1080/09668130600831134>.
  20. Bremmer, I., Charap, S. (2007) The siloviki in Putin's Russia: Who they are and what they want. *Washington Quarterly*, 30 (1), pp. 83–92. <https://doi.org/10.1162/wash.2006-07.30.1.83>.
  21. Rivera, D. W., Rivera, S. W. (2014) Is Russia a militocracy? Conceptual issues and extant findings regarding elite militarization. *Post-Soviet Affairs*, 30 (1), pp. 27–50. <https://doi.org/10.1080/1060586X.2013.819681>.
  22. Taylor, B. D. (2017) The Russian Siloviki & Political Change. *Daedalus*, 146 (2), pp. 53–63. [https://doi.org/10.1162/DAED\\_a\\_00434](https://doi.org/10.1162/DAED_a_00434).
  23. Komissarov, A. G., Sheburakov, I. B. (2024) Personnel reserves in the public administration system: Experience and new meanings. *Public Administration Issues*, (1), pp. 7–38. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>. <https://elibrary.ru/cniegh>.
  24. Borshchevsky, G. A. (2024) Federal personnel reserve of civil service as the closing element of the cadre vertical. *Public Administration Issues*, (2), pp. 7–40. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40>. <https://elibrary.ru/dbewpr>.
  25. Kryshchanovskaya, O. V. (2005) *Anatomy of the Russian Elite*. Moscow, Zakharov, 381 p. <https://elibrary.ru/qodlcn>.
  26. Yushkina, N. A. (2020) Professional elevators to the Russian political elite. *Digital Sociology*, 3 (4), pp. 25–35. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2020-3-4-25-35>. <https://elibrary.ru/cpcyoa>.

## ОЦЕНКА ГРАЖДАНАМИ ЗАЩИЩЕННОСТИ ОХРАНЯЕМЫХ ЗАКОНОМ ЦЕННОСТЕЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА 2018–2025 гг.

В. Н. Южаков <sup>а</sup>, А. Н. Покида <sup>а</sup>, Н. В. Зыбуновская <sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
(Москва, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** Обеспечение и повышение защищенности охраняемых законом ценностей (жизни, здоровья людей, имущества и др.) находится в приоритете российской государственной политики. От решения этой задачи зависит благополучие как отдельных граждан, так и общества в целом. Ее решения контрольно-надзорные органы (далее также – КНО) добиваются путем минимизации рисков причинения и причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям (далее также – ОЗЦ) за счет усиления безопасности их возможных источников. В этой связи особую значимость приобретает обратная связь государства с гражданами, которые выступают конечными потребителями деятельности КНО, а оценку гражданами достигнутого уровня защищенности ОЗЦ от контролируемых государством рисков причинения им вреда можно рассматривать как ключевой индикатор результативности КНО.

**Материалы и методы.** Статья основана на результатах социологического мониторинга, проведенного Центром технологий государственного управления Института прикладных экономических исследований РАНХиГС в период 2018–2025 гг.

**Результаты исследования.** Результаты социологического мониторинга показывают тенденцию увеличения доли граждан, оценивающих достигнутый уровень защищенности ОЗЦ (средний уровень их защищенности) от контролируемых государством рисков причинения им вреда (с 30% в 2018 г. до 48,6% в 2025 г.). Более позитивно оценивают свою защищенность более молодые, обеспеченные и активные в социальном плане граждане, имеющие хорошее состояние здоровья. Опора на собственные усилия выступает ключевым обстоятельством, от которого, по мнению респондентов, зависит их защищенность. Личные качества граждан, отсутствие у них достаточной правовой и финансовой грамотности, информированности и недостатки в деятельности контрольно-надзорных органов являются наиболее распространенными препятствиями повышения защищенности граждан (защищенности ОЗЦ).

**Обсуждение.** В рамках общей задачи повышения защищенности ОЗЦ специального и последовательного внимания со стороны государства требуют задачи минимизации рисков несанкционированного распространения и использования персональных данных, а также ухудшения экологической ситуации, защищенность ОЗЦ от которых уже традиционно оценивается гражданами ниже всего.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Охраняемые законом ценности, жизнь, здоровье, уровень защищенности, риски причинения вреда, контрольно-надзорные органы.

### БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Оценка гражданами защищенности охраняемых законом ценностей: результаты мониторинга 2018–2025 гг. // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 18–35. EDN EVOSVV.

© В. Н. Южаков, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Южаков Владимир Николаевич** – доктор философских наук, профессор; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82) – *директор Центра технологий государственного управления Института прикладных экономических исследований*; yuzhakov-vn@ranepa.ru. SPIN 1384-2178, ORCID 0000-0002-5687-1863, Scopus ID 57191168847.

**Покида Андрей Николаевич** – кандидат социологических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82) – *директор Научно-исследовательского центра социально-политического мониторинга Института общественных наук*; pokida@ranepa.ru. SPIN 2103-3529, ORCID 0000-0002-5439-3503, Scopus ID 57189763470, Researcher ID B-2478-2017.

**Зыбуновская Наталья Владимировна** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82) – *научный сотрудник Научно-исследовательского центра социально-политического мониторинга Института общественных наук*; nzyb@ranepa.ru. SPIN 7002-7192, ORCID 0000-0003-0326-8590, Scopus ID 57189758175, Researcher ID B-2549-2017.

## ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 10.07.2025; рецензия получена 24.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

# CITIZENS' ASSESSMENT OF THE LEGALLY PROTECTED VALUES SECURITY: MONITORING RESULTS 2018–2025

V. N. Yuzhakov <sup>a</sup>, A. N. Pokida <sup>a</sup>, N. V. Zybunovskaya <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
(Moscow, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** Legally protected values (life, health, property) security provision is a priority of Russian state policy. The well-being of both individual citizens and society as a whole depends on the solution of this problem. The state supervisory authorities achieve its solution by minimizing the risks of causing harm (damage) to legally protected values by strengthening the security of their potential sources. Russian citizens are the ultimate beneficiaries of solving this problem, and their assessment of the achieved level of security of legally protected values from state-controlled risks of causing them harm can be considered a key indicator of the effectiveness of supervisory bodies.

**Materials and methods.** The article is based on the results of sociological monitoring conducted by the Center for Technology Governance of the Institute of Applied Economic Research of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration in the period 2018–2025.

**Results and conclusions.** The results of sociological monitoring show a tendency towards an increase in the proportion of citizens who assess the achieved level of protection of legally protected values (their average level of protection) from state-controlled risks of harm to them (from 30% in 2018 to 48,6% in 2025). The personal qualities of citizens, their lack of sufficient legal and financial literacy, awareness, and shortcomings in the activities of regulatory authorities are the most common obstacles to improving citizens' security. Younger, wealthier, and socially active citizens with good health assess their security more positively. Reliance on one's own efforts is the key circumstance on which, according to respondents, their security depends.

**Discussion.** The responsibilities of mitigating the risks associated with unauthorized distribution and use of personal data, alongside the degradation of environmental conditions, which are traditionally regarded by citizens as the least prioritized legally protected values, demand focused and continuous attention from the state.

## KEYWORDS

Legally protected values, life, health, level of protection, risks of harm, control and supervisory bodies.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The article was written based on RANEPА state assignment research programme.

## FOR CITATION

Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zygunovskaya, N. V. (2025) Citizens' assessment of the legally protected values security: monitoring results 2018–2025. *Management Issues*, 19 (4), 18–35. <https://elibrary.ru/evosv>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Vladimir N. Yuzhakov** – Doctor of Philosophy, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82) – *Director of the Center for Technology Governance, Institute of Applied Economic Research*; yuzhakov-vn@ranepa.ru. SPIN 1384-2178, ORCID 0000-0002-5687-1863, Scopus ID 57191168847.

**Andrei N. Pokida** – Candidate of Sociological Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82) – *Director of the Research Center for Social and Political Monitoring, Institute for Social Sciences*; pokida@ranepa.ru. SPIN 2103-3529, ORCID 0000-0002-5439-3503, Scopus ID 57189763470, Researcher ID B-2478-2017.

**Natalia V. Zygunovskaya** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82) – *Research fellow of the Research Center for Social and Political Monitoring, Institute for Social Sciences*; nzyb@ranepa.ru. SPIN 7002-7192, ORCID 0000-0003-0326-8590, Scopus ID 57189758175, Researcher ID B-2549-2017.

## AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 10.07.2025; reviewed 24.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение и повышение защищенности охраняемых законом ценностей<sup>1</sup> находится в приоритете российской государственной политики. От решения этой задачи зависит благополучие как отдельных граждан, так и общества в целом. Ее решения контрольно-надзорные органы государства добиваются путем минимизации рисков причинения и причинения вреда (ущерба) ОЗЦ. Защита ОЗЦ обеспечивается на разных уровнях власти – как федеральными органами власти (Роспотребнадзор, Роструд, Росздравнадзор и др.), их территориальными представительствами, так и органами местного самоуправления.

Оценку гражданами достигнутого уровня защищенности ОЗЦ от контролируемых государством рисков причинения им вреда можно рассматривать как ключевой индикатор результативности КНО, деятельность которых регулируется ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».

В рамках социологического мониторинга, осуществляемого авторским коллективом, неоднократно обращалось внимание на возможность и необходимость учета мнения граждан относительно защищенности ОЗЦ при анализе результатов деятельности контрольно-надзорных органов [1]. Это важный показатель «обратной

<sup>1</sup> К охраняемым законом ценностям относятся: жизнь, здоровье людей, нравственность, права и законные интересы граждан и организаций, животные, растения, окружающая среда, оборона страны и безопасность государства, объекты культурного наследия, иные охраняемые законом ценности. См.: Федеральный закон «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» от 31.07.2020 № 247-ФЗ. КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358670/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358670/) (дата обращения: 20.03.2025).

связи» граждан с государством, основанный непосредственно на оценках людей, в интересах которых прежде всего и осуществляется КНД государства. Оценки граждан, по словам Президента РФ В. В. Путина, являются важным показателем эффективности работы власти<sup>2</sup>.

Проблемы обеспечения защищенности ОЗЦ изучаются многими учеными как в зарубежных странах, так и в России. Как правило, они концентрируются на определенной сфере общественной безопасности. Например, исследуется отношение населения к экологическим проблемам [2–4], восприятие безопасности в области медицинской помощи [5–7], защищенность от преступности [7–9], оценки безопасности продуктов питания, [10; 11] информационной безопасности [12–14], восприятие обеспечения охраны труда и техники безопасности на рабочих местах [15; 16] и др.

В фокус внимания ученых попадают разные аспекты проблематики, в том числе исследуются «мотиваторы» и факторы оценок защищенности. Например, общенациональное исследование, проведенное в Германии в 2023 г., направленное на оценку общественного восприятия влияния изменения климата на безопасность граждан, с помощью регрессионного анализа позволило выделить ряд демографических и социально-экономических переменных, влияющих на восприятие рисков [4]. На важность гендерных и социально-экономических факторов при оценке субъективной безопасности обращают внимание российские авторы [17].

Исследование восприятия потребителями безопасности пищевых продуктов, проведенное в странах БРИКС, показало, что на их убеждения влияют как социально-экономические характеристики, так и «когнитивные аспекты», в том числе знания, предыдущий опыт инцидентов и др., а также ситуативные факторы (цена, место покупки и др.) [11].

По итогам анкетирования жителей Нижнего Новгорода об уровне правопорядка и безопасности населения в регионе наряду с влиянием возраста и образования респондентов на их оценки выявлены факторы, «обеспечивающие чувство наибольшей безопасности и защищенности», среди которых наличие средств индивидуальной защиты, хорошее освещение улиц, дворов, наличие полиции на улице и др. [7].

По мнению респондентов, опрошенных в Курской области по вопросам информационной безопасности, человек сам должен заботиться о своей безопасности в информационно-телекоммуникационной среде, в связи с чем автор исследования отмечает значимость повышения компетентности граждан в области информационной безопасности [12].

Важно отметить исследования, где рассматривается связь оценок гражданами защищенности

их жизни, здоровья, имущества с деятельностью государства [10; 18]. Например, исследование в КНР выявило связь восприятия населением безопасности пищевых продуктов с деятельностью государственных органов по контролю за продуктами питания, в связи с чем авторы исследования предлагают региональным правительствам «инвестировать в более эффективные проекты по обеспечению безопасности пищевых продуктов» [10].

В ряде публикаций отмечается связь оценок защищенности (безопасности) граждан в разных сферах жизнедеятельности с доверием государственным органам, положительным восприятием деятельности их сотрудников [19–23]. Так, как показали опросы жителей Бразилии, проведенные в 2008–2018 гг., на их оценках безопасности от преступности негативно отражается отсутствие доверия к полиции и наличие опыта виктимизации [22]. «Положительная связь между усилиями полиции после виктимизации и страхом жертв насильственных преступлений» выявлена американскими учеными [23].

Приведенные исследования затрагивают важные проблемы обеспечения защищенности ОЗЦ, демонстрируя восприятие ситуации самими гражданами, являющимися основной заинтересованной стороной в результатах деятельности КНО. При этом стоит отметить, что в части определения результативности государственного контроля и надзора отсутствуют комплексные исследования, охватывающие различные сферы безопасности и основанные на выявлении оценок населением защищенности в этих сферах. Текущее исследование в этом отношении является исключением.

Цель исследования – выявление и анализ оценок гражданами уровня защищенности значимых для них охраняемых законом ценностей от контролируемых государством рисков причинения им вреда (ущерба), а также обстоятельств, препятствующих повышению их защищенности.

Новизна исследования заключается в получении и анализе в динамике актуальных социологических данных – полученных в подготовленных и проведенных по авторской методике и под их руководством соцопросов – о текущем уровне защищенности ОЗЦ от различных рисков причинения им вреда как показателе результативности государственного контроля (надзора), его динамике, источниках формирования оценок граждан, основных барьерах повышения защищенности ОЗЦ в условиях активного совершенствования КНД.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методика данного исследования была разработана авторским коллективом в 2018 г. и успешно апробировалась в последующих опросах. За время мониторинга методика получения

<sup>2</sup> Послание Президента Российской Федерации В. В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 29 февраля 2024 г. Гарант.ру. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408525335/> (дата обращения: 30.04.2025).

эмпирической информации не подвергалась изменению в соответствии с требованиями к мониторинговым опросам [24].

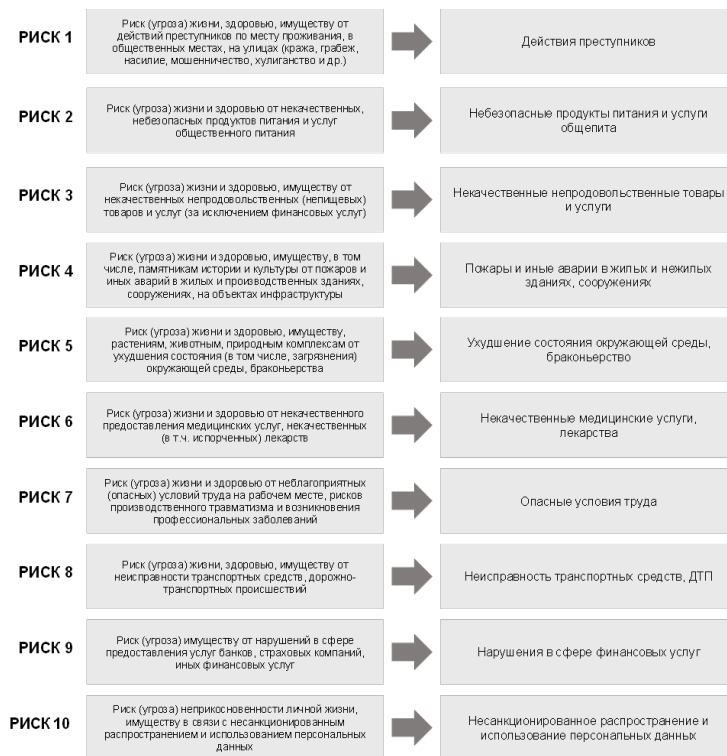
Основным методом получения эмпирической информации в рамках мониторинга является общероссийский репрезентативный социологический опрос взрослого населения 18 лет и старше. Опрос проводится в форме структурированного личного интервью по месту жительства респондентов с использованием планшетов.

Объем выборочной совокупности на разных этапах мониторинга, как правило, составляет 2000 респондентов, за исключением пилотного опроса, проведенного в 2018 г. (1000 респондентов). География опроса охватывает 35 субъектов Российской Федерации и включает все федеральные округа. За время мониторинга регионы проведения полевого этапа сохранялись. В ходе исследования используется многоступенчатая квотная выборка с вероятностным отбором респондентов на последней ступени. В каждом субъекте квотирование осуществляется по полу, возрасту, образованию. Статистическая погрешность данных – не более 2,2% (в 2018 г. – 3,1%). Время проведения интервью приходится на март-апрель каждого года – раунда мониторинга. В 2025 г. опрос осуществлен с 5 по 21 апреля. Данные представлены в сопоставлении с результатами исследований, проведенных ранее.

Охраняемые законом ценности, защищенность которых оценивается респондентами, соответствуют уже упомянутому Федеральному закону от 31.07.2020 № 247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» (ст. 5), Федеральному закону от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (ст. 60)<sup>3</sup> и иным нормативным актам. Федеральный закон № 247-ФЗ не содержит собственно дефиниции охраняемых законом ценностей, но в нем содержится их определение через их открытый перечень, который и был использован при разработке методики социологического исследования для их выделения и последующего выявления оценки их защищенности гражданами.

Отметим, что цель и предмет настоящего исследования не предполагают теоретического анализа ценностной проблематики, исследования истории и мотивации формирования сложившегося определения ОЗЦ. Данное исследование исходит из положений существующего законодательства, установленного им понимания и состава ОЗЦ, выявляет оценки гражданами ОЗЦ из того, как их понимает Закон.

Оценка защищенности охраняемых законом ценностей осуществлялась по 10 выделенным наиболее распространенным (значимым) группам рисков, контролируемых государством (рисунок 1) [25].



**Рисунок 1** – Исследуемые риски (угрозы) для охраняемых законом ценностей (полное и сокращенное наименование)

**Figure 1** – Researched risks (threats) for legally protected values (full and abbreviated name)

<sup>3</sup> Федеральный закон «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» от 31.07.2020 № 248-ФЗ. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358750/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/) (дата обращения: 03.02.2025).

Уровень защищенности ОЗЦ от каждого риска измерялся на основании суммы оценок. Достаточная защищенность соответствует сумме оценок по вариантам ответов «очень высокая» и «скорее высокая», а недостаточная защищенность – сумме оценок по вариантам ответа «скорее низкая» и «очень низкая».

В текущей статье в качестве индикаторов оценки уровня защищенности ОЗЦ были выделены те, которые позволяют проанализировать основные источники формирования гражданами оценок защищенности ОЗЦ, инструменты ее обеспечения и обстоятельства, препятствующие ее повышению.

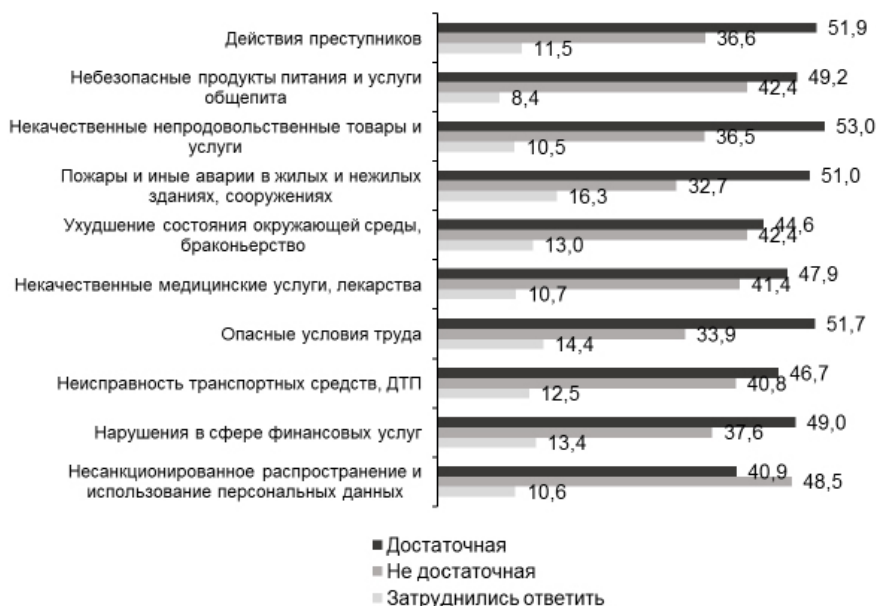
Полученные данные проанализированы с помощью статистической программы SPSS (анализ таблиц сопряженности, регрессионный анализ). Наличие взаимосвязи между переменными при анализе таблиц сопряженности проверялось с использованием критерия независимости

Хи-квадрат Пирсона (асимптотическая значимость  $p \leq 0,05$  свидетельствует о статистически значимом результате).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

**Оценка гражданами уровня защищенности охраняемых законом ценностей от рисков причинения им вреда**

Данные опроса 2025 г. показывают, что практически по всем изучаемым рискам причинения вреда ОЗЦ преобладают оценки о достаточной защищенности (рисунок 2). Важен тот факт, что по ранее проведенным замерам в рамках мониторинга превышение оценок о достаточной защищенности над недостаточной наблюдалось по меньшему числу рисков. Например, в 2023 г. их было 4, в 2024 г. – 7, по данным опроса 2025 г. таких рисков насчитывается 9.



**Рисунок 2** – Оценки респондентами своей защищенности (защищенности ОЗЦ) от выделенных 10 рисков, контролируемых государством, по данным опроса 2025 г. (%)  
**Figure 2** – Respondents’ assessments of their security (security of the legally protected values) from the 10 identified risks controlled by the state – according to the 2025 survey (%)

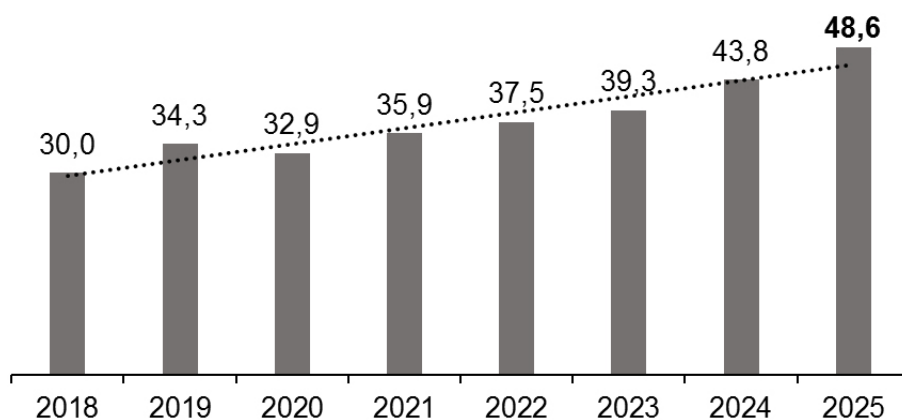
Наиболее защищены, по мнению опрошенных, их жизнь, здоровье и имущество от рисков приобретения некачественных непродовольственных товаров, действий преступников, опасных условий труда, пожаров (>50% ответов о достаточной защищенности).

Проблемными рисками в восприятии граждан традиционно являются риск несанкционированного распространения и использования персональных данных (только 40,9% респондентов считают, что соответствующие ОЗЦ – имущество и личная защищенность – достаточно защищены от этого риска) и риск ухудшения экологии (44,6%).

Ежегодно на основе оценок респондентами своей защищенности (защищенности ОЗЦ) по каждому отдельному риску рассчитывается средний уровень защищенности ОЗЦ (обобщенный

показатель оценок гражданами уровня защищенности ОЗЦ по выделенным 10 контролируемым государством рискам). Текущий показатель может принимать значение от 0 до 100%.

Данные, полученные в рамках мониторинга, показывали в целом повышение среднего уровня защищенности. Текущий опрос подтвердил и продолжил отмечаемую тенденцию роста (рисунок 3). Если стартовый замер 2018 г. показал значение этого показателя 30,0%, то в 2025 г. средний уровень защищенности составил 48,6%. За этот интервал времени (с 2018 г.) данный показатель вырос более чем в полтора раза. За последний год рост составил 4,8 п.п., что является максимальным значением с момента начала наблюдений. Следовательно, по самооценкам граждан, в целом их защищенность укрепляется.

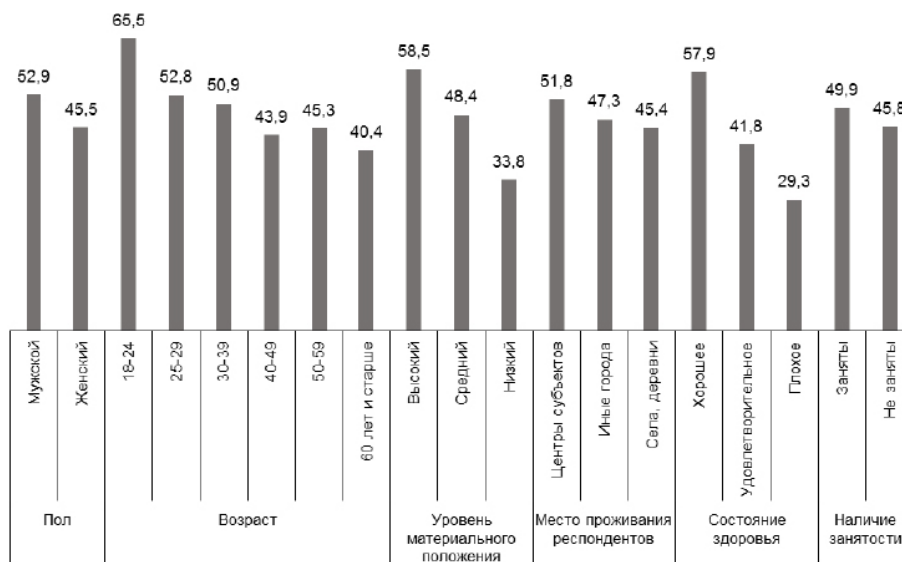


**Рисунок 3** – Средний уровень защищенности ОЗЦ от 10 рисков, контролируемых государством, представляющих разные сферы безопасности (%)

**Figure 3** – Average level of protection of legally protected values from 10 risks controlled by the state, representing different areas of security (%)

Степень риска по-разному ощущается разными социальными группами респондентов. Более высокие оценки среднего уровня защищенности отмечаются у более молодых респондентов, граждан с высоким уровнем материального положения, людей с хорошим состоянием здоровья, жителей центров субъектов РФ (рисунок 4). Такое распределение оценок респондентов в зависимости от их социально-демографических

признаков уже можно назвать традиционным. Наличие занятости, как правило, также обуславливает более высокие показатели защищенности. Так, наиболее высокий уровень защищенности фиксируется у студенческой молодежи (62,3%), работающих по найму (50,0%). Наиболее низкие оценки отмечаются среди неработающих пенсионеров (39,4%) и занятых домашним хозяйством (39,4%).



**Рисунок 4** – Средний уровень защищенности ОЗЦ (по 10 рискам) в разных социально-демографических группах (%)

**Figure 4** – Average level of protection of legally protected values (according to 10 risks) in different socio-demographic groups (%)

В целом по отдельным рискам отмечаются аналогичные зависимости оценок защищенности от социально-демографических параметров опрошенных. Например, чаще о достаточной защищенности от действий преступников по месту проживания, в общественных местах сообщают мужчины – 57,8%, молодежь 18–24 лет (72,4%), студенты, учащиеся (76,1%), люди с высоким уровнем материального положения (64,7%),

респонденты с хорошим состоянием здоровья (63,6%). Похожие значения отмечаются по другому риску – риску несанкционированного распространения и использования персональных данных. Между тем уровень образования респондентов, как показывают результаты анализа, не всегда определяет один и тот же вектор направления оценок защищенности респондентов в зависимости от конкретного риска. Так, более

низкие оценки достаточной защищенности отмечаются среди респондентов с высшим образованием по следующим рискам: риск несанкционированного распространения и использования персональных данных (далее также – ПД) (37,5%), риск ухудшения состояния окружающей среды (41,9%). По другим рискам оценки по уровню образования либо идентичные, либо чуть выше среднего уровня.

За время мониторинга наибольший рост уровня защищенности ОЗЦ в оценках граждан отмечается от риска причинения вреда жизни и здоровью от некачественных медицинских услуг, лекарств (+24,6 п.п. к 2018 г.), от приобретения небезопасных продуктов питания и услуг общепита (+21,0 п.п. к 2018 г.) (рисунок 5). Стоит отметить, что уровень защищенности от небезопасных медицинских услуг в 2018 г.

занимал самую низкую позицию среди всех рисков, в последующие же годы оценки россиян сместились ближе к средним значениям по общей выборке.

С 2018 г. наименьший рост показателя защищенности ОЗЦ отмечается от рисков столкновения с опасными условиями труда (+9,1 п.п.), а также несанкционированного распространения и использования ПД (+13,1 п.п.). Если защищенность от рисков опасных условий труда традиционно оценивалась выше средних значений и минимальный прирост существенно не отражается на их местоположении в рейтинге (по уровню защищенности), то ситуация с несанкционированным распространением и использованием ПД иная. Этот риск традиционно находится в группе аутсайдеров по уровню защищенности от него, по мнению граждан.



**Рисунок 5** – Уровень защищенности ОЗЦ от основных рисков (угроз) по результатам опросов 2018–2025 гг. (%)

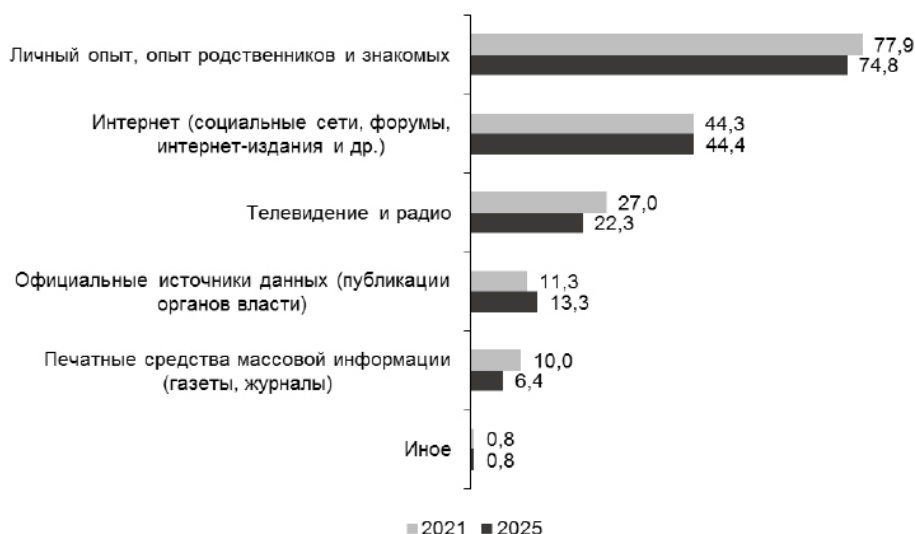
**Figure 5** – Level of protection of legally protected values to citizens from the main risks (threats) according to the results of surveys in 2018–2025 (%)

**Источники формирования оценок гражданами защищенности охраняемых законом ценностей**

За время проведения мониторинга формирование оценок гражданами защищенности ОЗЦ остается без изменений. Как и 4 года назад (показатель был введен в 2021 г.) в настоящее время личный опыт опрошенных, их родственников, знакомых выступает ключевым источником, формирующим восприятие защищенности ОЗЦ (рисунок 6). Обращает на себя внимание,

что с 2021 г. такие традиционные источники информации, как телевидение и радио, а также печатные СМИ несколько ослабили свои позиции. Но это общий тренд по диверсификации получения информации в современном обществе. Например, эксперты банка «Открытие» выявили тот факт, что среди источников новостей телевидение теряет доверие у россиян, они больше доверяют интернет-СМИ и телеграм-каналам. Последним проигрывают также радио и печатные издания<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Великий перелом: россияне доверяют интернет-СМИ и телеграм-каналам уже больше, чем ТВ. Новые известия. 22.11.2022. – URL: <https://newizv.ru/news/2022-11-22/velikiy-perelom-rossiyane-doverayut-internet-smi-i-telegram-kanalam-uzhe-bolshe-chem-tv-367579> (дата обращения: 18.05.2025).

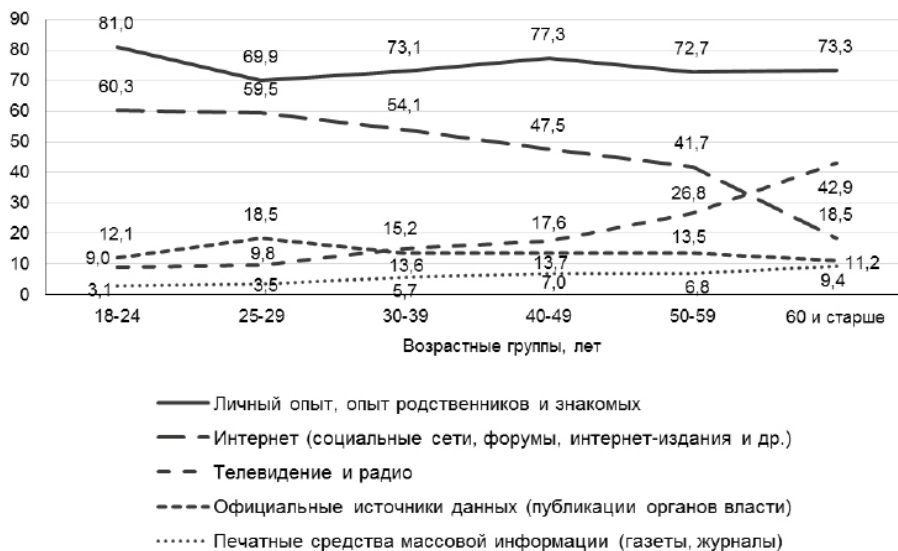


**Рисунок 6** – Основные источники информации при оценке респондентами уровня своей защищенности (защищенности ОЗЦ) по результатам опросов 2021 и 2025 гг. (%)

**Figure 6** – Main sources of information when respondents assess their level of security (security of the legally protected values) based on the results of surveys in 2021 and 2025 (%)

Среди респондентов, которые сталкивались в течение последних двух лет с необходимостью защиты ОЗЦ, значимость личного опыта как источника информации, безусловно, выше и составляет 80,3%. Различия в оценках респондентов также отмечаются в зависимости от их возраста (рисунок

7). Так, по мере повышения возраста опрошенных увеличивается значимость телевидения и радио при формировании оценок защищенности и снижается актуальность интернета со своими возможностями. Такая ситуация очевидна и отмечалась и в ранее проведенных исследованиях.



**Рисунок 7** – Основные источники информации при оценке респондентами уровня защищенности ОЗЦ от выделенных рисков по возрастным группам (%)

**Figure 7** – Main sources of information when respondents assess the level of protection of legally protected values from the identified risks by age groups (%)

Граждане считают, что опора на собственные усилия выступает ключевым обстоятельством, от которого зависит их защищенность, защищенность иных ОЗЦ. С 2018 г. по 2025 г. такая позиция только усилилась. Если в 2018 г. на это указывали 73,1% респондентов, то в 2025 г. – 77,6%. При повышении оценок гражданами защищенности они чаще надеются на свои собственные силы.

В действии остальных инструментов обеспечения защищенности ОЗЦ респонденты уверены в меньшей степени. Например, позицию, что защищенность ОЗЦ в большей степени зависит от добросовестности производителей, поставщиков и продавцов продукции (товаров, работ, услуг), разделяют 38,0% респондентов (–10,0 п.п. к 2018 г.), от качества законов, иных нормативных

правовых актов, в том числе стандартов – 34,6% (–8,9 п.п. к 2018 г.).

На деятельность КНО возлагает ответственность за обеспечение защищенности ОЗЦ 31,6% опрошенных (–19,2 п.п. к 2018 г.). Чем ниже граждане оценивают защищенность ОЗЦ, тем чаще они склонны утверждать, что их защищенность, защищенность иных ОЗЦ зависит от деятельности КНО. В такой проблемной ситуации, как правило, у людей чаще проявляются патерналистические установки, т.е. они больше рассчитывают на помощь государства, в том числе на помощь КНО и иные обстоятельства (качество законов, судебную систему).

Более заметно это проявляется в случае оценки защищенности ОЗЦ от риска несанкционированного распространения и использования ПД, нарушений в сфере финансовых услуг и ухудшения состояния окружающей среды, браконьерства. Наиболее высокий уровень значимости деятельности КНО в обеспечении защищенности ОЗЦ наблюдается при множественном столкновении (6 и более столкновений в течение двух лет) респондентов с различными рисками причинения им вреда (50,0%).

Вполне возможно, что ориентация на собственные усилия в обеспечении защищенности ОЗЦ может выступать как возможный индикатор достаточности/недостаточности доверия граждан к институциональным механизмам защиты ОЗЦ. Однако результаты текущего опроса (2025 г.) и опросов, проведенных ранее, такую зависимость не подтверждают.

Результаты анализа эмпирической информации демонстрируют, что на оценки гражданами защищенности ОЗЦ оказывает влияние их опыт столкновений с необходимостью защиты ОЗЦ. По мере увеличения количества столкновений респондентов с рисками, требующими защиты ОЗЦ, снижаются оценки защищенности ОЗЦ. Так, например, среди респондентов у которых за последние два года отсутствует опыт столкновений с необходимостью защиты ОЗЦ, средний уровень их защищенности составляет 51,4%, при двух столкновениях он снижается до 38,5%, при четырех – до 30,0%, а в случае 6 и более столкновений он достигает лишь 16,1%.

А если эти столкновения еще и сопровождаются фактами причинения вреда ОЗЦ, это только усиливает снижение оценок респондентами защищенности ОЗЦ.

Столкновения с необходимостью защиты ОЗЦ не всегда приводят к обращениям в КНО. Из общего числа столкнувшихся с различными нарушениями (рисками, угрозами) в течение последних двух лет обратились за защитой своих прав, интересов и иных ОЗЦ в различные КНО порядка трети пострадавших (29,4%). Вместе

с тем именно обращение в КНО может обеспечить приемлемую защиту ОЗЦ и, соответственно, способствовать улучшению восприятия среди граждан своей защищенности, иных охраняемых законом ценностей.

Для выделения ключевых обстоятельств взаимодействия граждан с КНО, оказывающих значимое влияние на уровень защищенности ОЗЦ, обратимся к регрессионному анализу. Используем метод множественной линейной регрессии с пошаговым отбором переменных. Объектом анализа будут являться респонденты, которые в течение последних двух лет взаимодействовали с КНО по вопросам обеспечения защиты от различных рисков.

Зависимая переменная – оценка гражданами уровня защищенности ОЗЦ (общая защищенность по 10 исследуемым рискам) является количественной, она принимает значения от 0 до 100. Наша цель – проверить множество различных независимых переменных, определив их влияние на исследуемый показатель: какие показатели влияют сильнее, а какие слабее, а также проследить направление этого влияния. В качестве независимых переменных используем только те, которые относятся к обстоятельствам взаимодействия граждан с КНО. Среди них: способы направления обращения в КНО (личное, в электронном виде или по телефону); сложность подготовки и подачи обращения (жалобы) в КНО; использование при направлении обращения данных, полученных с помощью цифровой фиксации инцидента; наличие материальных затрат, связанных с обращением за помощью в КНО; содержание ответа от КНО по итогам обращения; результативность обращения в КНО (полнота решения проблемы); оценка служащих КНО (компетентности и профессионализма, заинтересованности в решении проблем заявителей).

После пошагового отбора переменных выявлено, что из числа всех 10 переменных, включенных во множественную линейную регрессию, только две являются статистически значимыми (значимость менее 0,05). Итоговая модель (таблица 1) объясняет вариации независимой переменной. Характеристики итоговой модели: R-квадрат – 13,1%, F критерий Фишера = 14,133, знач. = 0,000. Значение Дурбин-Уотсон 1,970, что не выходит за границы [1,5; 2,5], поэтому можно говорить о том, что автокорреляции нет.

Регрессионный анализ показал, что 13,1% дисперсии значения общей защищенности ОЗЦ объясняется моделью, содержащей результативность обращений в КНО (полнота результата обращения) и уровень компетентности и профессионализма служащих КНО. При этом эффект воздействия первой переменной (результативность) несколько выше второй (качество персонала).

**Таблица 1** – Статистика модели множественной линейной регрессии (итоговая модель, N=189)  
**Table 1** – Statistics of the multiple linear regression model aimed (final model, N=189)

Факторы	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Значимость
	B	Стандартная ошибка	Бета		
(Константа)	75,332	7,266		10,367	0,000
Результативность обращений респондентов в КНО (полнота решения проблемы)	-8,809	2,744	-0,233	-3,211	0,002
Оценка уровня компетентности и профессионализма служащих КНО	-8,011	2,773	-0,209	-2,889	0,004

По направленности связи отметим, что чем выше оценки уровня компетентности и профессионализма служащих КНО, тем выше респондентами оценивается защищенность ОЗЦ. Чем полнее результат обращения в КНО, тем выше оценки защищенности ОЗЦ.

Положительный итог обращения формирует у граждан более позитивное восприятие их защищенности, защищенности иных ОЗЦ. В случае, если результат обращения в КНО не привел к устранению нарушений и возмещению ущерба, уровень защищенности составляет лишь 25,9%, когда же угрозу удалось предотвратить, и, соответственно, ущерб не был причинен, оценки составляют 51,3% [26].

***Обстоятельства, препятствующие повышению защищенности охраняемых законом ценностей***

В рамках опроса 2025 г. у респондентов также прямо заинтересовались относительно их мнения о том, что в первую очередь препятствует повышению их защищенности (защищенности ОЗЦ) от различных рисков (угроз), о которых идет речь в опросе. Вопрос был задан в открытой форме (без заранее заданных вариантов ответа) и предполагал возможность указания различных препятствующих обстоятельств. Далее был проведен анализ ответов и их группировка по смысловым категориям с указанием наиболее типичных содержательных ответов (таблица 2).

**Таблица 2** – Мнение граждан относительно основных обстоятельств, препятствующих повышению их защищенности (защищенности ОЗЦ) от различных рисков (угроз)

**Table 2** – Opinion of citizens regarding the main circumstances that prevent them from increasing their security (security of legally protected values) from various risks (threats)

Незнание законов людьми, низкая правовая и финансовая грамотность, низкая информированность людей, незнание куда обращаться за защитой	8,6
Невнимательность и несознательность (беспечность, халатность, доверчивость, безответственность) и другие личные качества людей	7,6
Деятельность КНО (плохая работа, безответственность КНО, слабая система контроля (надзора), слабое информирование о КНД и др.)	12,3
Халатность сотрудников и работников КНО и других органов государственной власти (отсутствие добросовестности, безответственность, безразличие, непрофессионализм, некомпетентность)	1,5
Коррупция в органах государственной власти и других учреждениях	6,9
Бюрократия и волокита в КНО и других органах государственной власти	1,8
Несовершенство законодательства, качество законов	8,1
Рост преступности, распространенность мошенничества с персональными данными, утечка персональных данных	4,7
Безнаказанность	0,6

Недобросовестность (халатность) ответственных лиц, предоставляющих услуги, производителей товаров и продукции, других сотрудников предприятий	3,1
Нет угроз, ничего не препятствует, все хорошо	12,5
Другое	14,7
Не знают, затруднились ответить	21,9

**Примечание:**

1. Формулировка вопроса: «По Вашему мнению, что, в первую очередь, препятствует повышению Вашей защищенности (защищенности жизни и здоровья Вас и Ваших близких, Вашего имущества, персональных данных, иных Ваших интересов) от указанных рисков (угроз)?».
2. Вопрос был открытым. Респонденты самостоятельно формулировали ответы.

Результаты анализа открытого опроса показывают, что существует широкий спектр проблем, ограничивающих повышение защищенности ОЗЦ. Если условно сгруппировать полученные результаты, то можно выделить 6 более крупных групп, включающих препятствия для повышения защищенности ОЗЦ, связанные с информированностью и личными качествами граждан; с деятельностью КНО и качествами сотрудников этих органов власти; с коррупцией и бюрократией в органах государственной власти; с несовершенством законодательства; с преступностью, включая мошенничество с персональными данными; с недобросовестностью производителей товаров и продукции.

Согласно полученным данным, объединенным условно в более крупные группы, в первую очередь препятствуют повышению защищенности граждан (защищенности ОЗЦ) *личные качества граждан, отсутствие у них достаточной правовой и финансовой грамотности, информированности*. Об этом сообщили в совокупности 16,2% респондентов. В данном случае *типичные ответы участников опроса следующие*: «невнимательность»; «личное легкомыслие»; «самонадеянность»; «отсутствие бдительности»; «моя неграмотность»; «необразованность»; «незнание законов»; «правовая безграмотность населения» и др. Отмечались и такие высказывания: «свои собственные действия»; «моя рассеянность, невнимательность, незнание правил и требований»; «поведение, характер людей»; «личная неосторожность»; «безграмотность, доверчивость, излишняя сердобольность, доброта, преданность».

В этой связи можно отметить, что в процессе анализа результатов социологического мониторинга по изучению оценок гражданами защищенности ОЗЦ неоднократно обращалось внимание на влияние социально-демографических характеристик респондентов на оценки защищенности ОЗЦ. Так, представители группы с низким уровнем образования, люди с плохим состоянием здоровья, возрастные граждане, люди, не считающие себя счастливыми, чувствуют себя менее защищенными, ниже оценивают защищенность ОЗЦ

[27]. Аналогичные зависимости проявляются и в текущем исследовании. Например, люди в возрасте или с более низким уровнем состояния здоровья оценивают свою защищенность как достаточную на уровне 40,4% и 29,3% соответственно, что ниже среднего значения по выборке, которое составляет 48,6%.

Второе место в рейтинге препятствующих повышению защищенности ОЗЦ обстоятельств занимают *недостатки в деятельности КНО*, а именно, плохая работа КНО, безответственность КНО, слабая система контроля (надзора), слабое информирование о КНД и др. Десятая часть респондентов (13,8%) указала на такие препятствия повышения уровня защищенности ОЗЦ. *Примеры высказываний респондентов*: «халатность контролирующих органов»; «низкий контроль со стороны регулирующих органов, позволяющий нарушителям избежать наказания»; «неповоротливость системы, потому люди и не обращаются, ответы стандартные получают, отписки, недоверие, система не защищает права человека»; «работа полиции, прокуратуры и других надзорных органов, плохо работают»; «полиция медленно реагирует на звонки»; «стагнация в контрольно-надзорных органах и первичных органах здравоохранения и правопорядка»; «безответственное отношение проверяющих органов»; «низкая вовлеченность сотрудников в контрольно-надзорные органы»; «государство плохо контролирует соблюдение ГОСТа, законодательства, государство должно создавать условия для процветания»; «слабая система надзора»; «недобросовестность работников в сфере контроля».

Следует отметить, что, по данным текущего опроса, только половина обращений в КНО приводит к положительному результату, только половина респондентов, обратившихся в КНО за последние два года, отмечает высокий уровень компетентности и профессионализма служащих КНО, еще реже респонденты (42,9%) сообщают о заинтересованности служащих КНО в решении проблем заявителей. При этом чем ниже респонденты оценивают результативность обращений

в КНО и качества служащих КНО, тем ниже их оценки защищенности ОЗЦ.

Третье место среди наиболее значимых препятствий для повышения защищенности ОЗЦ разделили такие пороки нашего общества, как *коррупция, бюрократия и волокита* в органах власти (8,7%). *Примеры высказываний респондентов:* «коррупцированность»; «коррупция везде»; «коррупция, кумовство»; «коррупция или коррупцированные лица»; «сильная коррупция, использование своих должностных обязанностей в целях наживы взятки»; «бумажная волокита»; «чиновники»; «сложность в коммуникации с госорганами, бумажная волокита, перезапись и так далее»; «бюрократизм во всех надзорных организациях».

Что касается бюрократии, то в массовом сознании это понятие традиционно употребляется в негативном ключе, подразумевая неэффективность, бумажную волокиту, кроме того, это явление рассматривается как причина различных проблем в масштабах страны.

На *несовершенство законодательства, качество законов* как препятствие для повышения защищенности ОЗЦ указали 8,1% респондентов. *Примеры высказываний респондентов:* «плохие законы»; «некорректные законы»; «непродуманные законы»; «недоработки законов»; «несовершенное законодательство»; «несовершенные законы, которые мало действуют»; «отсутствие законодательства и исполнения»; «низкий уровень законов в пользу защиты населения»; «нечеткость законодательства»; «законодательство Российской Федерации не всегда справедливо»; «несовершенство наших законов, особенно в сфере образования и медицины»; «слабая законодательная база».

По мнению части респондентов, препятствия для повышения уровня защищенности ОЗЦ *создает рост преступности, распространенность мошенничества с персональными данными, утечка персональных данных, безнаказанность*. На эту факторную группу указали в общей сложности 5,3% опрошенных. *Примеры высказываний респондентов:* «мошеннические действия»; «в интернете много всяких мошенников»; «идет у мошенников развитие схем, вирусов»; «деятельность финансовых пирамид»; «банки и другие организации могут слить персональные данные»; «недобросовестность людей, несущих ответственность за сохранение конфиденциальности, от действия мошенников»; «до сих пор нет защиты от мошенников, особенно пенсионеров»; «аферисты становятся изощреннее с каждым разом»; «распространение среди мошенников базы данных»; «безнаказанность и вседозволенность».

Дополняет перечень препятствующих факторов для повышения защищенности ОЗЦ *недобросовестность ответственных лиц (халатность), предоставляющих услуги, производителей товаров и продукции, других сотрудников*

*предприятий* – 3,1% опрошенных. Примеры высказываний респондентов: «недобросовестность производителей»; «недобросовестное отношение производителей к своей продукции»; «производитель находит лазейки обходить законы, некомпетентность сотрудников, закрывают глаза на некачественную продукцию»; «много частных фирм иногда плюют на стандарты»; «плохая защищенность от некачественных товаров»; «некачественные продукты»; «невыполнение законов производителями, отсутствует контроль за качеством, формально относятся к работе, гонятся только за прибылью, игнорируя качество продуктов и товаров».

Стоит также обратить внимание на то, что 14,7% респондентов указали на какие-то иные обстоятельства, препятствующие повышению защищенности ОЗЦ, которые не вошли в выделенные смысловые категории в силу своей обособленности. Среди таких ответов, например, «геополитическая ситуация в стране»; «экология»; «ценообразование и уровень жизни»; «низкий уровень зарплат»; «безработица»; «предвзвешенность общества»; «жадность других людей»; «социальная среда»; «маргинальные личности»; «общественное мнение»; «убрать цифровизацию», «общественная политическая жизнь страны в последние годы, и внутренняя тоже» и др. Обращаем внимание на то, что рассмотренный открытый вопрос относительно барьеров для повышения защищенности ОЗЦ зафиксировал мнения, которые респонденты высказывали самостоятельно, свободно, без каких-либо ограничений в ответах.

Еще 12,5% респондентов отметили отсутствие каких-либо преград для повышения защищенности ОЗЦ («ничего не мешает»; «ничего не препятствует»; «нет ничего»; «в целом защищена»). Значительная часть опрошенных не смогла определиться с ответом – 21,9% (не знают или затруднились ответить).

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

За время проведения мониторинга отмечается позитивная динамика оценок гражданами уровня защищенности ОЗЦ от контролируемых государством рисков причинения им вреда, что позволяет говорить об улучшении результативности контрольно-надзорной деятельности (фактически достигнутой минимизации рисков причинения вреда ОЗЦ). По данным опроса текущего (2025) года, средний уровень защищенности ОЗЦ составил 48,6%. Сохраняется тенденция роста этого показателя, отмечаемая в процессе социологического мониторинга (в 2018 г. он фиксировался на уровне 30,0%). Практически по всем изучаемым рискам причинения вреда ОЗЦ преобладают оценки граждан, свидетельствующие о достаточном уровне защищенности от них.

Оценки гражданами уровня защищенности ОЗЦ варьируются в разных социальных группах респондентов. Они выше среди более активных и успешных в социальном плане групп граждан (молодежь, люди с высоким уровнем материального положения, жители центров субъектов РФ, граждане с хорошим состоянием здоровья, занятые, студенты). Оценивая свою защищенность (защищенность значимых для них ОЗЦ), граждане в основном полагаются на свой жизненный опыт, опыт родственников, знакомых, а также на сведения из интернета.

В этой связи при подготовке мер для дальнейшего повышения уровня защищенности каждой из ОЗЦ целесообразно сочетать технологические решения (в т.ч. цифровизацию КНД) с адресной поддержкой уязвимых групп россиян (пенсионеров, граждан с низкими доходами).

Результаты исследования демонстрируют, что восприятие гражданами защищенности ОЗЦ дифференцировано по группам рисков причинения им вреда. Более положительное восприятие защищенности ОЗЦ фиксируется при обеспечении защиты (приобретения/использования) от некачественных непродовольственных товаров и услуг, от уличной преступности, опасных условий труда – о достаточной защищенности от этих рисков сообщили более половины опрошенных. Наиболее проблемными рисками в восприятии граждан традиционно являются риски несанкционированного распространения и использования ПД и риски ухудшения экологии.

Обращая внимание на преимущество риска преступности в плане оценок защищенности от него граждан, можно отметить результаты исследований других организаций. Различия в методиках не позволяют прямо сопоставлять их данные, однако заметно, что речь идет в целом о довольно благополучной ситуации в области безопасности в местах проживания граждан (по их самооценкам)<sup>5</sup>. Например, исследования ФГКУ «ВНИИ МВД России»<sup>6</sup> с 2020 г. фиксируют рост положительных оценок защищенности от преступных посягательств на жизнь, здоровье,

имущество. Почти две трети участников опроса ФОМ, проведенного в 2023 г.<sup>7</sup>, склоняются к тому, что уровень преступности за последние 10 лет или снизился, или не изменился. Меньшая часть опрошенных говорит о его росте. При этом четырьмя годами ранее такие точки зрения встречались чаще.

Что касается одного из наиболее проблемных рисков, по результатам мониторинга РАНХиГС, – риска ухудшения состояния окружающей среды, который может негативно отразиться на жизни и здоровье граждан, а также повлечь за собой негативные последствия для растений, животных, природных комплексов, отметим следующие данные. Проблемы экологии занимают одно из первых мест в ряду проблем регионов, по оценкам участников опроса, проведенного ФОМ в 2024 г.<sup>8</sup>. Как показывает ВЦИОМ, россияне имеют массу претензий к экологической ситуации<sup>9</sup>. Среди экологических проблем, отмечаемых россиянами и в том, и в другом исследованиях, в первую очередь, указывается на большие объемы мусора и бытовых отходов, свалок, загрязнение водоемов, загазованность, вырубку лесов. Вместе с тем, в исследованиях отмечаются и позитивные тренды. Так, ВЦИОМ фиксирует, что за период с 2020 по 2023 г. восприятие россиянами экологической ситуации улучшилось как на уровне страны, так и на уровне «своего региона»<sup>10</sup>.

Как наиболее проблемный, отдельного внимания требует к себе риск несанкционированного распространения и использования ПД. На актуальность этой проблематики обращают внимание данные статистики и различные исследования. Например, в 2024 г., по данным МВД, 40% преступлений были совершены с использованием информационно-телекоммуникационных технологий<sup>11</sup>. По данным опроса ВЦИОМ (2024 г.), более чем две трети респондентов в разной степени, но опасаются за сохранность своих ПД (данных банковских счетов, паролей и др. или взлома аккаунтов, личных кабинетов)<sup>12</sup>.

Отметим также, что по данным другого опроса, проведенного авторами настоящей статьи в 2025 г.

<sup>5</sup> NEWS.ru: 60% россиян чувствуют себя в безопасности в местах своего проживания. NEWS.ru. 25.07.2024. – URL: <https://news.ru/turbopages.org/news.ru/s/society/rossiyane-otvetili-chuvstvuyut-li-oni-sebya-bezopasno-v-rodnyh-gorodah/> (дата обращения: 23.03.2025); Улицы без опасности. ВЦИОМ. 24.07.2024. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ulicy-bez-opasnosti> (дата обращения: 23.03.2025).

<sup>6</sup> О результатах изучения общественного мнения о деятельности полиции Российской Федерации в 2024 году. По данным ФГКУ «ВНИИ МВД России». МВД РФ. Декабрь 2024 г. – URL: <https://мвд.рф/publicopinion> (дата обращения: 23.03.2025).

<sup>7</sup> Преступность в России. ФОМ. 23.03.2023. – URL: <https://fom.ru/Bezopasnost-i-pravo/14851?ysclid=lw5jds5uku194029452> (дата обращения: 25.03.2025).

<sup>8</sup> Изменения климата. Отношение к проблеме изменений климата и представления о способах ее решения. ФОМ. 20.06.2024. – URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/15033> (дата обращения: 25.03.2025).

<sup>9</sup> Экологическая ситуация: мониторинг. ВЦИОМ. 30.07.2024. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologicheskaja-situacija-monitoring> (дата обращения: 23.03.2025).

<sup>10</sup> Экологическая ситуация в России: мониторинг. ВЦИОМ. 06.02.2024. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologicheskaja-situacija-v-rossii-monitoring-2> (дата обращения: 25.03.2025).

<sup>11</sup> Краткая характеристика состояния преступности в Российской Федерации за январь–декабрь 2024 года. МВД России. 20.01.2025. – URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/reports/item/60248328/> (дата обращения: 13.03.2025).

<sup>12</sup> Цифровая самооборона. ВЦИОМ. 12.03.2024. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovaja-samooborona> (дата обращения: 25.03.2025).

(телефонный опрос 2000 респондентов в 50 субъектах РФ)<sup>13</sup>, россияне сильно обеспокоены существующими проблемами кибербезопасности. В ряду различных рисков цифровизации государственного управления россияне наиболее высоко оценивают уровень рисков утечки персональных данных, мошенничества и связанные с ними риски более активного применения технологий искусственного интеллекта для обмана и мошенничества (фейковые чат-боты, звонки, аккаунты и др.). Мнение о высоком уровне этих рисков выразили 71,7% и 82,2% опрошенных россиян.

В этой связи в сфере защиты персональных данных целесообразным направлением повышения защищенности выступает необходимость системного усиления работы, предполагающей, в том числе, использование возможностей технологий блокчейн для контроля доступа к данным, повышение штрафных санкций за утечки ПД.

Обращает на себя внимание тот факт, что за время проведения мониторинга РАНХиГС уровень защищенности жизни и здоровья граждан от некачественного предоставления медицинских услуг, некачественных лекарств показал существенный рост, хотя в 2018 г. свою защищенность от этого риска граждане оценивали наиболее низко.

На улучшения в области здравоохранения в целом также указывают данные Минздрава. По словам министра здравоохранения России М. Мурашко, уровень удовлетворенности пациентов медицинской помощью увеличился с 2020 г. в 1,5 раза, составив к 2023 г. 47,6%<sup>14</sup>. Статистические данные Минздрава за май 2025 г. показали, что более половины населения в целом удовлетворены медицинской помощью – 55,6%<sup>15</sup>.

По мнению самих граждан, их защищенность (защищенность ОЗЦ) в основном зависит от их собственных действий. Такая позиция выделяется среди других инструментов защищенности со значительным отрывом от них. Между тем порядка трети респондентов возлагают ответственность за обеспечение защищенности ОЗЦ

на производителей продукции, поставщиков и продавцов, на качество законов и деятельность государственных КНО. Чем ниже граждане оценивают защищенность ОЗЦ, тем чаще они склонны утверждать, что их защищенность, защищенность иных ОЗЦ зависит от деятельности КНО.

Столкновения граждан за последние 2 года с рисками причинения вреда ОЗЦ оказывают существенное влияние на снижение их оценок уровня защищенности. При этом целесообразно обратить внимание на то, что в случае столкновения с различными нарушениями в отношении ОЗЦ граждане не всегда обращаются в государственные органы контроля за помощью в защите ОЗЦ. Одним из ключевых обстоятельств такого поведения может выступать отсутствие у них достаточной правовой и финансовой грамотности, информированности о способах защиты. Вместе с тем обращения граждан в КНО за помощью в случае столкновения с рисками причинения вреда способствуют увеличению оценок защищенности ОЗЦ. При этом ключевыми параметрами, оказывающими положительное воздействие на оценки защищенности ОЗЦ, выступают результативность обращения в КНО (полнота решения проблемы) и оценка уровня компетентности и профессионализма служащих КНО. В этой связи необходима более целенаправленная, системная забота государства, в том числе КНО, по повышению информированности граждан о деятельности КНО и их доступности и полезности для граждан, добивающихся защиты ОЗЦ.

В условиях цифровизации контрольно-надзорной деятельности государства и, как следствие, усиления цифрового взаимодействия граждан с КНО перспективы дальнейшего исследования, как представляется, могут заключаться в анализе готовности граждан к такому взаимодействию. Кроме того, на наш взгляд, целесообразно проведение более углубленного анализа причин низкой защищенности персональных данных от утечек и мошенничества с их использованием.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Оценка гражданами защищенности охраняемых законом ценностей как показатель результативности государственного контроля (надзора) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 4. С. 7–43. DOI 10.17323/1999-5431-2024-0-4-07-43. EDN OTBJRJ.
2. Zhang J, Cheng M, Mei R, Wang F. Internet Use and Individuals' Environmental Quality Evaluation: Evidence from China // *Sci Total Environ*. 2020 Mar 25; 710, 136290. DOI 10.1016/j.scitotenv.2019.136290. EDN SFGVAE.
3. Котова И. Н. Социальные аспекты экологической безопасности // Социальная безопасность в евразийском пространстве : материалы III Всероссийской научной конференции

<sup>13</sup> Телефонный опрос проведен в рамках выполнения НИР по теме «Цифровое взаимодействие государства и граждан: мониторинг эффектов и рисков (4 волна)», осуществляемой в целях выполнения Государственного задания РАНХиГС на 2025 г.

<sup>14</sup> Мурашко рассказал о росте удовлетворенности медпомощью у россиян. РИА Новости. 13.03.2024. – URL: <https://ria.ru/20240313/medpomoshch-1932805715.html> (дата обращения: 25.03.2025).

<sup>15</sup> Удовлетворенность населения медицинской помощью по результатам оценки общественного мнения. ЕМИСС государственная статистика. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62914> (дата обращения: 10.06.2025).

- с международным участием, Москва, 18–20 декабря 2020 года / под редакцией И. А. Грошевой. – Москва : Институт деловой карьеры, 2021. С. 159–165. EDN UPLBTW.
4. Amberger O., Lemke D., Christ A., et al. Patient Safety and Climate Change: Findings from a Cross-Sectional Survey in Germany // *BMC Public Health*. 2024 Nov 21, 24 (1), 3233. DOI 10.1186/s12889-024-20752-x. EDN HSDWDW.
  5. Kagan I., Arad D., Mendlovic J., Tal Y., Niv Y. The Public's Perceptions of Patient Safety in Healthcare // *Isr J Health Policy Res*. 2025 May 23, 14 (1), p. 29. DOI 10.1186/s13584-025-00691-7.
  6. Müller A., Sawicki O. A., Müller H., et al. Patient Perspectives on Patient Safety: Results of a Population-Based Survey in Germany // *Z Evid Fortbild Qual Gesundhwes*. 2021 Oct. 165, pp. 13–20. (In German) DOI 10.1016/j.zefq.2021.07.004. EDN OXXBXX.
  7. Глухова А. А., Иудин А. А., Шпилев Д. А. Оценка гражданами состояния правопорядка и уровня безопасности в мегаполисе: результаты криминологического мониторинга // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2018. Т. 12, № 3. С. 569–593. DOI 10.21202/1993-047X.12.2018.3.569-593. EDN ХУУУСТ.
  8. Шакирова Д. М. Оценка общественной безопасности (по результатам социологического опроса) // *ВЭПС*. 2019. № 4. С. 221–223. EDN FAOYCA.
  9. Юдина Т. Н., Фролова Е. В., Медведева Н. В., Родимушкина О. В., Сеничева Л. В. Защищенность россиян от противоправных действий: региональный аспект // *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. Серия: Социальные науки. 2017. № 3 (47). С. 51–58. EDN ZRKNXV.
  10. Han G., Yan S., Fan B. Regional regulations and public safety perceptions of quality-of-life issues: empirical study on food safety in China // *Healthcare*. 2020. 8 (3), p. 275. DOI 10.3390/healthcare8030275. EDN COXFEB.
  11. Zanetta L. D., Mucinhato R. M. D., Hakim M. P., Stedefeldt E., da Cunha D. T. What Motivates Consumer Food Safety Perceptions and Beliefs? A Scoping Review in BRICS Countries // *Foods*. 2022 Feb 1. 11 (3), p. 432. DOI 10.3390/foods11030432. EDN DYPEYK.
  12. Кривоухов А. А. К оценке уровня безопасности личности в информационно-коммуникационной среде со стороны криминала // *Мир науки. Социология, филология, культурология*, 2020. Т. 11. № 1. <https://sfk-mn.ru/PDF/04SCSK120.pdf> (доступ свободный). EDN MRCAAM.
  13. Фазульянова С. Н., Логинова И. А., Яковлев А. В. Компетентность жителей Самарской области в вопросах кибербезопасности: опыт социологического измерения // *Социология*. 2023. № 2. С. 40–48. EDN IBLSPW.
  14. Kostyuk N., Wayne C. The Microfoundations of State Cybersecurity: Cyber Risk Perceptions and the Mass Public // *Journal of Global Security Studies*. June 2021. 6 (2), ogz077. DOI 10.1093/jogss/ogz077. EDN GNBZB.
  15. Esseh S. S., Ry-Kottoh L. A., Denyo M. M. Safety Climate in the Ghanaian Printing Industry // *PLoS One*. 2022 Nov 28, 17 (11), e0278100. DOI 10.1371/journal.pone.0278100. EDN MUTULS.
  16. Короленко А. В., Калачикова О. Н. Детерминанты здоровья работающего населения: условия и характер труда. *Здоровье населения и среда обитания – ЗНиСО*. 2020. № 11. С. 22–30. DOI 10.35627/2219-5238/2020-332-11-22-30. EDN CBIZHM.
  17. Лебедева-Несевря Н. А., Шарыпова С. Ю., Шляпина А. С. Субъективные представления о личной безопасности в российской студенческой среде. *Образование и наука*. 2025. № 27 (7). С. 176–202. DOI 10.17853/1994-5639-2025-7-176-202. EDN ZFYWXH.
  18. Patalinghug M. E., Sarcena J. D. G., Bustamante R. S., et al. Correlates of Crime Prevention and Perception of Safety Using the KAB Model // *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*. 2023. 31 (2), pp. 637–654. DOI 10.47836/pjssh.31.2.09. EDN IQKVTK.
  19. Вихров Н. Д., Гладких С. Н. Проблема доверия в философии безопасности: возможно ли общество без угрозы // *Безопасность городской среды : материалы XII Международной научно-практической конференции*, Омск, 16 ноября 2024 года. Омск : Омский государственный технический университет, 2025. С. 196–202. EDN VTPPFO.
  20. Зеленев И. А., Прохода В. А. Субъективное благополучие и доверие в контексте психологической безопасности в современной России и других европейских странах // *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2020. № 1. С. 340–367. DOI 10.14515/monitoring.2020.1.14. EDN RLCRDZ.
  21. Zhang Y., Wangand Y., Qing W. How Do Individual-Level Characteristics Influence Cross-Domain Risk Perceptions Among Chinese Urban Residents? // *Sage Open*. 2021. 11 (2). DOI 10.1177/21582440211003570. EDN ODQEDI.
  22. Moreira G., Ceccato V. Increase of Fear of Crime in Rural Brazil and Police Legitimacy // *Journal of Rural Studies*. 2024. 110, 103370. DOI 10.1016/j.jrurstud.2024.103370. EDN ZBPBZQ.
  23. Abbott J., McGrath S. A., May D. C. The Effects of Police Effort on Victims' Fear of Crime // *Am J Crim Just*. 2020. 45, 880–898. DOI 10.1007/s12103-020-09523-7. EDN CXXLEX.
  24. Бойков В. Э. Социологический мониторинг в социальном управлении // *Социология власти*. 2006. № 4. С. 5–16. EDN HUCUFZ.

25. Результативность контрольно-надзорной деятельности государства с позиции граждан / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская. Москва : Дело, 2019. 196 с. ISBN 978-5-7749-1476-0. EDN RBXFLR.
26. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Оценка гражданами влияния контрольно-надзорных органов на обеспечение и повышение защищенности охраняемых законом ценностей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 3. С. 62–94. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-3-62-94. EDN NKSEZZ.
27. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Оценка гражданами уровня защищенности охраняемых законом ценностей: динамика 2018–2023 годов // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 100–122. DOI 10.24412/2070-1381-2023-100-100-122. EDN PNHIOO.

## REFERENCES

1. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V. (2024) Citizens' safety perceptions of legally protected values as an indicator of the effectiveness of state control (supervision). *Public Administration Issues*, (4), 7–43. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-4-07-43>. <https://elibrary.ru/otbjrj>.
2. Zhang, J., Cheng, M., Mei, R., Wang, F. (2020) Internet Use and Individuals' Environmental Quality Evaluation: Evidence from China. *Science of the total environment*, (710), 136290. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.136290>. <https://elibrary.ru/sfgvae>.
3. Kotova, I. N. (2021) Social aspects of environmental safety. In: *Social security in the Eurasian space: Proceedings of the III All-Russian scientific conference with international participation, Moscow, December 18–20, 2020 / Edited by I.A. Grosheva*. Moscow, Institute of Business Career, pp. 159–165. <https://elibrary.ru/uplbtw>.
4. Amberger, O., Lemke, D., Christ, A., et al. (2024) Patient Safety and Climate Change: Findings from a Cross-Sectional Survey in Germany. *BMC Public Health*, 24 (1), 3233. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20752-x>. <https://elibrary.ru/hsdwdw>.
5. Kagan, I., Arad, D., Mendlovic, J., Tal, Y., Niv, Y. (2025 May 23) The Public's Perceptions of Patient Safety in Healthcare. *Isr J Health Policy Res*, 14 (1), p. 29. <https://doi.org/10.1186/s13584-025-00691-7>.
6. Müller, A., Sawicki, O. A., Müller, H., et al. (2021) Patient Perspectives on Patient Safety: Results of a Population-Based Survey in Germany. *Zeitschrift für evidenz, fortbildung und qualität im gesundheitswesen*, (165), pp. 13–20. (In German) <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2021.07.004>. <https://elibrary.ru/oxxbxx>.
7. Glukhova, A. A., Iudin, A. A., Shpilev, D. A. (2018) Citizens' estimation of the law order and safety in a megalopolis: results of criminological monitoring. *Russian Journal of Economics and Law*, 12 (3), pp. 569–593. <https://doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.3.569-593>. <https://elibrary.ru/xyyct>.
8. Shakirova, D. M. (2019) Assessment of Public Safety (by Results of the Sociological Survey). *The Review of Economy, the Law and Sociology*, (4), pp. 221–223. <https://elibrary.ru/faoyca>.
9. Yudina, T. N., Frolova, E. V., Medvedeva, N. V., Rodimushkina, O. V., Senicheva, L. V. (2017) Protection of Russians from Unlawful Actions: a Regional Aspect. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*, 3 (47), pp. 51–58. <https://elibrary.ru/zrknxv>.
10. Han, G., Yan, S., Fan, B. (2020) Regional regulations and public safety perceptions of quality-of-life issues: empirical study on food safety in China. *Healthcare*, 8 (3), p. 275. <https://doi.org/10.3390/healthcare8030275>. <https://elibrary.ru/coxfeb>.
11. Zanetta, L. D., Mucinhato, R. M. D, Hakim, M. P., Stedefeldt, E., da Cunha, D. T. (2022, Feb 1) What Motivates Consumer Food Safety Perceptions and Beliefs? A Scoping Review in BRICS Countries. *Foods*, 11 (3), p. 432. <https://doi.org/10.3390/foods11030432>. <https://elibrary.ru/dypeyk>.
12. Krivoukhov, A. A. (2020) To assess the level of personal security in the information and communication environment by the criminal. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*, 11 (1). <https://sfk-mn.ru/PDF/04SCSK120.pdf>. <https://elibrary.ru/mrcaam>.
13. Fazulianova, S. N., Loginova, I. A., Yakovlev, A. V. (2023) Competence of Samara Region Residents in Cybersecurity Issues: the Experience of Sociological Measurement. *Sociology*, (2), pp. 40–48. <https://elibrary.ru/iblspx>.
14. Kostyuk, N., Wayne, C. (2021) The Microfoundations of State Cybersecurity: Cyber Risk Perceptions and the Mass Public. *Journal of Global Security Studies*, 6 (2), ogz077. <https://doi.org/10.1093/jogss/ogz077>. <https://elibrary.ru/gnbrzb>.
15. Esseh, S. S., Ry-Kottoh, L. A., Denyo, M. M. (2022) Safety Climate in the Ghanaian Printing Industry. *PLOS One*, 17 (11), e0278100. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278100>. <https://elibrary.ru/mutuls>.
16. Korolenko, A. V., Kalachikova, O. N. (2020) Determinants of health of the working population: conditions and nature of work. *Zdorov'e Naseleniya i Sreda Obitaniya*, (11), pp. 22–30. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2020-0-11-22-30>.

- org/10.35627/2219-5238/2020-332-11-22-30. <https://elibrary.ru/cbizhm>.
17. Lebedeva-Nesevria N. A., Sharypova S. Yu., Shlyapina A. S. (2025) Subjective perceptions of personal safety among Russian university students. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*, 27 (7), pp. 176–202. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-7-176-202>. <https://elibrary.ru/zfywxh>.
  18. Patalinghug, M. E., Sarcena, J. D. G., Bustamante, R. S., et al. (2023) Correlates of Crime Prevention and Perception of Safety Using the KAB Model. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 31 (2), pp. 637–654. <https://doi.org/10.47836/pjssh.31.2.09>. <https://elibrary.ru/iqkvtk>.
  19. Vikhrov, N. D., Gladkikh, S. N. (2025) [The Problem of Trust in the Philosophy of Security: Is a Threat-Free Society Possible?] In: *Safety of the urban environment: Proceedings of the XII International scientific and practical conference, Omsk, November 16, 2024*. Omsk, Omsk State Technical University, 196–202. <https://elibrary.ru/vtppfo>.
  20. Zelenev, I. A., Prokhoda, V. A. (2020) Subjective Well-Being and Trust in the Context of Psychological Security in Contemporary Russia and Other European Countries. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (1), 340–367. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.1.14>. <https://elibrary.ru/rlcrdz>.
  21. Zhang, Y., Wangand, Y., Qing, W. (2021) How Do Individual-Level Characteristics Influence Cross-Domain Risk Perceptions Among Chinese Urban Residents? *Sage Open*, 11 (2). <https://doi.org/10.1177/21582440211003570>. <https://elibrary.ru/odqedi>.
  22. Moreira, G., Ceccato, V. (2024) Increase of Fear of Crime in Rural Brazil and Police Legitimacy. *Journal of Rural Studies*, 110, 103370. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103370>. <https://elibrary.ru/zbpbzq>.
  23. Abbott, J., McGrath, S. A., May D. C. (2020) The Effects of Police Effort on Victims' Fear of Crime. *Am J Crim Just*, 45, 880–898. <https://doi.org/10.1007/s12103-020-09523-7>. <https://elibrary.ru/cxxlex>.
  24. Boykov, V. E. (2006) Sociological monitoring in social management. *Sociology of Power*, (4), pp. 5–16. <https://elibrary.ru/hucufz>.
  25. Yuzhakov, V. N., Dobrolyubova, E. I., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V. (2019) The effectiveness of state control and supervisory activities from the perspective of citizens. Moscow, Publ. «Delo». 196 p. ISBN 978-5-7749-1476-0. <https://elibrary.ru/rbxflr>.
  26. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V. (2025) Citizens' assessment of the impact of supervisory authorities on ensuring and protecting values secured by law. *Public Administration Issues*, (3), pp. 62–94. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-3-62-94>. <https://elibrary.ru/nksezz>.
  27. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V. (2023) Political Institutional Trust in the Russian Society. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, (100), pp. 100–122. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-100-100-122>. <https://elibrary.ru/pnhioo>.

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ ПОЛИТИЧЕСКОГО ИМИДЖА ЖЕНЩИНЫ-ЛИДЕРА: КЕЙС ДЖОРДЖИ МЕЛОНИ

Е. О. Гребенникова<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
(Москва, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В последние годы наблюдается значительное увеличение числа женщин, занимающих высокие должности и играющих ключевые роли в общественной жизни. Однако, несмотря на этот прогресс, женщины-политики продолжают сталкиваться с гендерными стереотипами и предубеждениями, которые могут негативно сказываться на их политическом имидже и карьерных перспективах. Автор анализирует кейс представления политического имиджа премьер-министра Италии Джорджи Мелони.

**Материалы и методы.** В качестве теоретико-методологической базы исследования выбрана теория неинституционализма, позволяющая сфокусировать внимание на роли культурных ценностей в процессах политической коммуникации, а также показать значимость учета ценностей, доминирующих в социуме при построении имиджа политического лидера. Эмпирической базой исследования стали биографический метод, а также анализ политического дискурса (на примере речей Джорджи Мелони в период 2019–2023 гг.).

**Результаты.** Проведенный анализ имиджеобразующих факторов демонстрирует важную роль умения современного политика убедить общество в своем стремлении разделять его культурные ценности. Такие доминирующие ценности итальянского социума, как «маскулинность», «избегание неопределенности» и «индивидуализм» стали основой при представлении биографии и автобиографии Джорджи Мелони в публичном пространстве. Предпочтение Мелони местных брендов в одежде также способствует формированию представления о ее единении с итальянским социумом. В политическом дискурсе итальянского политика преобладает убеждающий и формальный тон речи; использование формы «первого лица». Апелляция к личным свободам с фокусом на активности и личных достижениях находят отклик у слушателей, в соответствии с их ценностями «индивидуализма».

**Обсуждение.** Анализ кейса Джорджи Мелони позволяет выявить социокультурные факторы успешного построения имиджа женщины-политика и экстраполировать ее опыт на продвижение женщин-лидеров в других культурных контекстах. То, как представлены в публичном пространстве жизненный путь, внешний вид, речь и манера поведения политика призваны продемонстрировать ее единство с обществом, ее готовность разделить значимые для людей ценности. Вместе с тем, представленные в статье имиджеобразующие факторы современного политика не являются исчерпывающими и нуждаются в дальнейшем исследовании.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Политический имидж, женщины-лидеры, культурные ценности, Джорджа Мелони, права женщин, политические институты.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Гребенникова Е. О. Социокультурные факторы создания политического имиджа женщины-лидера: кейс Джорджи Мелони // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 36–48. EDN YVNHUC.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Гребенникова Елизавета Олеговна** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *заведующий отделом научно-периодических изданий управления наукометрии и рейтингового продвижения*; [elisaveta.grebennikova@gmail.com](mailto:elisaveta.grebennikova@gmail.com). SPIN 9607-7973, ORCID 0009-0007-9274-8065.

© Е. О. Гребенникова

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ**

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 15.07.2025; рецензия получена 05.09.2025; принята к публикации 22.09.2025.

RESEARCH ARTICLE

**SOCIOCULTURAL FACTORS IN CREATING THE POLITICAL IMAGE OF A FEMALE LEADER: THE GEORGIA MELONI CASE**

E. O. Grebennikova<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
(Moscow, Russia)

**ABSTRACT**

**Introduction.** Recently, there has been a significant increase in the number of women holding high-ranking positions and playing key roles in public life. However, despite this progress, female politicians continue to face gender stereotypes and prejudices that can negatively impact their political image and career prospects. The author analyzes the case of the political image presentation of the Italian Prime Minister Georgia Meloni.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological framework for the study is neo-institutionalism, which allows to focus on the role of cultural values in political communication processes and to show the importance of considering the values dominant in society when constructing a political leader's image. The empirical basis of the study was a biographical method and an analysis of political discourse (using Georgia Meloni's speeches from 2019 to 2023 as an example).

**Results and conclusions.** The analysis of image-forming factors demonstrates the important role of a modern politician's ability to convince society of their desire to share cultural values. The Italian society dominant values such as «masculinity», «uncertainty avoidance», and «individualism» formed the basis for the presentation of Georgia Meloni's biography and autobiography in the public sphere. Meloni's preference for local clothing brands also contributes to the perception of her unity with the Italian society. In the Italian politician's political discourse, a persuasive and formal tone prevails, using the «first person» form. Appeals to personal freedoms, with a focus on activity and personal achievements, resonate with listeners, in line with their values of «individualism».

**Discussion.** An analysis of Georgia Meloni's case makes it possible to identify the sociocultural factors behind the successful construction of a female politician's image and allows for the extrapolation of her experience to the promotion of female leaders in many cultural settings. The way politician's life path, appearance, speech, and behavior are presented in the public sphere, is intended to demonstrate her unity with society and her willingness to share values that are important for people. However, the image-forming factors of modern politician presented in this article are not exhaustive and require further research.

**KEYWORDS**

Political image, women leaders, cultural values, Georgia Meloni, women rights, state institutions.

**FOR CITATION**

Grebennikova, E. O. (2025) Sociocultural factors in creating the political image of a female leader: the Georgia Meloni case. *Management Issues*, 19 (4), 36–48. <https://elibrary.ru/yvnhuc>.

**AUTHORS' INFORMATION**

**Elizaveta O. Grebennikova** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Scientific Journals Department Head*; elisaveta.grebennikova@gmail.com. SPIN 9607-7973, ORCID 0009-0007-9274-8065.

**CONFLICT OF INTEREST**

The author declares interests conflict lack.

**USE OF AI TOOLS DECLARATION**

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 15.07.2025; reviewed 05.09.2025; accepted for publication 22.09.2025.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

Актуальность влияния культурных ценностей на формирование политического имиджа обусловлена убеждениями и принципами, лежащими в основе идеологии политиков. Кроме того, анализ помогает понять, как данные установки формируют их политическое поведение, принятие решений и коммуникационные стратегии. В настоящее время в политике появляется больше женщин, занимающих высокие должности и играющих важную роль в общественной жизни. Согласно Индексу гендерного неравенства, в 2023 г. женщины занимали около 26,2% мест в парламентах, тогда как в 2003 г. – 14,4%<sup>1</sup>. Однако, несмотря на очевидный рост политического представительства, женщины до сих пор сталкиваются со стереотипами, которые могут влиять на их политический имидж. Исследование данной темы может быть актуально для повышения представленности женщин в политике.

Под политическим имиджем в данном исследовании понимается набор характеристик, ресурсов, атрибутов, стимулов и сообщений, которые могут быть переданы, и при положительном восприятии позволяют политическому субъекту определять и направлять мнение целевой аудитории, а также выделяться и позиционировать себя по отношению к ней<sup>2</sup>. Одним из элементов политического лидерства является гендерная составляющая. Так, американские исследователи Хелен Астин и Кэрол Лиланд указывают на существование двух различных стилей лидерства: «жесткого», свойственного мужчинам, и «мягкого», которого придерживаются женщины. Исследователи отождествляют мужской стиль лидерства с порядком, господством или иерархией, а женский – с авторитетом, влиянием и сотрудничеством<sup>3</sup>. Более того, когда женщины приступают к выполнению политических задач, их просят продолжать «вести себя как женщины», им поручают занятия, аналогичные тем, которые они выполняют дома, и напротив, редко делегируют задачи в таких областях, как оборона или международные отношения<sup>4</sup>.

Стереотипное распределение ролей между различными стилями руководства может служить объяснением низкой представленности женщин на руководящих должностях. Согласно теории соответствия ролей авторства американских исследователей Алисы Игли и Стивена Карау, проблема возникает из-за несоответствия между

характеристиками, присущими женскому полу, и тем, что ожидается от лидера. Они отмечают, что быть женщиной-лидером означает подвергаться предвзятым суждениям, неодобрению или оценкам [1]. Таким образом, женщины, которые занимают руководящие должности, могут оцениваться негативно независимо от их стиля руководства, поскольку возникает несоответствие между ожидаемой социальной ролью и их руководящим статусом [2]. Чтобы справиться с этой проблемой, они вынуждены сочетать атрибуты, связанные с мужским стереотипом (напористость, компетентность, контроль), с женскими качествами, чтобы «не быть отвергнутыми»<sup>5</sup>.

При этом можно отметить, что в западном мире на данный момент наблюдается поворот к феминизации политики. На момент 2024 г. женщины возглавляют около 11% стран, в 9,8% государств они руководят правительствами. В 2013 г. эти показатели составляли 5,3% и 7,3% соответственно<sup>6</sup>. Различные факторы помогают прогнозировать дальнейший рост политического лидерства женщин. С одной стороны, демографический переход и кризис традиционных механизмов государственного управления открывают возможности для участия женщин в политике. С другой стороны, на это влияет восприятие электората, который положительно оценивает положение женщин и их политическую деятельность. Значительная часть избирателей считает, что женщины становятся лучшими лидерами, чем мужчины [2]. По мере расширения участия женщин в политической жизни лидеры становятся более открытыми и менее склонными к иерархической структуре управления. Учет гендерной проблематики при разработке государственной политики неизбежно ведет к структурным изменениям в управлении. Как только женщины занимают руководящие должности, где власть явна и законна, возникает вопрос, какого рода лидерство они осуществляют и является ли это каким-то особым видом командования, власти или доминирования, отличным от того, которым обладают мужчины.

В XXI веке складывается другой способ понимания власти, особый тип лидерства, при котором женщины определяют способ ее понимания и осуществления, который добавляет нюансы сотрудничества и новые формы общения. В рамках различных типов лидерства женщины стремятся к модифицированному типу лидерства, где

<sup>1</sup> Gender inequality index. – URL: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>2</sup> Sharlamanov K., & Jovanoski A. (2014). The Role of Image in the Political Campaigns, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5 (6).

<sup>3</sup> Astin, H. S., & Leland, C. (1991). *Women of influence, women of vision: a cross-generational study of leaders and social change*. Jossey-Bass.

<sup>4</sup> Astelarra J., ed. (1990). *Participación política de las mujeres*. Madrid, CIS.

<sup>5</sup> Lupano P. & Castro S. A., (2008). Liderazgo y género. *Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo*. *Perspectivas en Psicología*, 5 (1), 69–77.

<sup>6</sup> Women in politics: 2023. – URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/03/women-in-politics-map-2023> (дата обращения: 14.07.2025).

способность делегировать полномочия проявляет другое измерение. Эта форма лидерства менее автократична и имеет более взвешенный уровень концентрации власти, поскольку они осуществляют командование, не полагаясь в такой степени на строгую иерархию. Это в большей степени интерактивное лидерство, и оно относится к власти более функционально и инструментально [3]. Тем не менее, люди склонны полагать, что для эффективной работы на руководящих должностях необходимо проявлять мужские качества. Такое восприятие может подтолкнуть многих женщин к поведению, подобному поведению мужчин. Даже когда некоторые из женщин начинают считаться столь же компетентными, как и их сверстники-мужчины, люди склонны думать, что они нарушают социально ожидаемые нормы.

### ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретико-методологической базой исследования выступает теория неинституционализма. Согласно этому подходу, неформальные институты, включая культурные ценности, играют решающую роль во влиянии на политические процессы и коммуникации. Эти ценности действуют наряду с формальными институтами, направляя поведение и ожидания внутри общества. Неформальные институты формируют культурный и социальный контекст, в котором действуют женщины-политики. Эти институты влияют на то, как внешний образ и политические сообщения создаются, интерпретируются и принимаются общественностью. Ценности, с этой точки зрения, являются мотивационными ориентирами и будут объяснять все действия и поведение человека. С другой стороны, на культурном уровне ценности воспринимаются как зависимые переменные, являющиеся результатом политических, социальных или экономических факторов.

Существуют различные теории, описывающие структуру культурных ценностей и используемые для понимания сходств и различий в современных обществах. Можно выделить теорию нидерландского социолога Герта Хофстеде. Его культурная модель предусматривает 6 измерений<sup>7</sup>:

- дистанцированность от власти, связанная с вопросами глобального неравенства;
- избегание неопределенности, т. е. страх перед будущим и неизвестностью;
- индивидуализм (или коллективизм) как фактор интеграции в социальные группы;
- маскулинность (или феминность), которая связана с разделением эмоциональных ролей между мужчинами и женщинами;
- долгосрочная (или краткосрочная) ориентация, т. е. направление усилий на будущее или настоящее;

– снисходительность (или сдержанность), которая связана с контролем или удовлетворением желаний, направленных на наслаждение жизнью.

Измерение дистанции власти определяется как процесс, в котором общество принимает неравномерное распределение власти между неформальными институтами (семья, сообщество) и организациями. Таким образом, высокий уровень дистанцированности в этом измерении указывает на то, что неравенство в богатстве и доступе к власти считается приемлемым в обществе. Избегание неопределенности относится к той степени, в которой люди предпочитают контролировать ситуации, с которыми они сталкиваются, и пытаются избежать неизвестных обстоятельств. Таким образом, высокая степень неприятия неопределенности указывает на то, что люди проявляют низкую терпимость к двусмысленности, поэтому в данном обществе склонны разрабатывать нормативные акты различного характера, которые позволяют уменьшить такую неопределенность и риски, присущие ей.

Высокая степень измерения индивидуализма подразумевает, что общество в большей степени ценит личные цели и автономию, чем социализацию или приверженность коллективным нормам и действиям. Четвертое измерение, называемое маскулинностью (или феминностью), подразумевает степень, в которой общественные ценности, традиционно связанные с мужской ролью (компетентность, успех, богатство, амбиции, ориентация на результат) преобладают над ценностями, традиционно связанными с женской ролью (личные отношения, солидарность, качество жизни, ориентация на человеческий фактор и эмпатия). Долгосрочная ориентация указывает на то, в какой степени общество ценит долгосрочные обязательства и принимает выполнение текущих усилий в обмен на вознаграждение или удовлетворение в будущем, в отличие от немедленного достижения целей.

Хофстеде исследовал разные государства по шести категориям и оценивал уровень каждого показателя в баллах, учитывая при этом влияние валового национального продукта на душу населения, т. е. масштаб национального благосостояния [4].

Американский психолог Гарри Триандис пересмотрел и усовершенствовал измерения индивидуализма и коллективизма Хофстеде и интерпретировал их с точки зрения личных и групповых отношений, придавая большее значение психологическим процессам, таким как самость и групповая идентичность<sup>8</sup>. Автор предлагает изучить культурные ценности как предикторы поведения людей. Среди культурных ценностей Триандис выделяет три:

<sup>7</sup> Country comparison. Hofstede insights. – URL: [www.hofstede-insights.com/country-comparison/](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison/) (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>8</sup> Triandis, H.C. (1988). Cross-cultural contributions to theory in social psychology // In M. H. Bond (Ed.). *The cross-cultural challenge to social psychology* (pp. 122–140). Newbury Park, CA : Sage Publications.

1) закрытость. Закрытыми считаются однородные культуры, в которых нормы навязываются с возможностью небольшого отклонения. Это чаще встречается в более густонаселенных регионах, где у людей есть взаимозависимые рабочие места и требуется поведение, соответствующее ожиданиям;

2) сложность. Это более современные общества, характеризующиеся индустриализацией, комфортом и богатством, по сравнению с более простыми обществами;

3) индивидуализм/коллективизм. Индивидуализм присущ средам, характеризующимся независимыми людьми, где сферы деятельности очень сложны, а личные цели более независимы. Коллективизм подчеркивает организованность людей и наличие большей взаимозависимости.

Стоит заметить, что культурная модель Хофстеде подвергалась критике и со стороны другого исследователя – израильского социального психолога Шалом Шварца. В частности, он не соглашался с таким критерием, как противопоставление индивидуализма коллективизму, отмечая, что существуют ценности, которые могут служить как личным, так и коллективным интересам. Кроме того, личные и коллективные интересы могут не противоречить друг другу [5]. В ответ на культурную модель Хофстеде, Шварц предлагает свою теорию культурных ценностей. Он выделяет семь основных культурных ценностей:

- гармония (защита окружающей среды, единение с природой, пацифизм);
- эгалитарный компромисс (равноправие, социальная справедливость, взаимопомощь);
- иерархия (власть, смирение, авторитет);
- принадлежность (социальный порядок, уважение к традициям, самодисциплинированность);
- интеллектуальная автономия (любопытность, творчество, отсутствие предубеждений);
- аффективная автономия (удовольствие, разнообразная и захватывающая жизнь);
- компетентность (честолюбие, риск, стремление к успеху) [6].

Эти культурные ценности могут быть противопоставлены друг другу и структурированы в полярных измерениях. Так, автономия противопоставляется принадлежности, поскольку в то время как автономия приносит пользу индивидуальной личности и приводит к «самопродвижению», принадлежность приносит пользу группе или обществу и приводит к «самопревосхождению». Иерархия и компетентность, в свою очередь, могут быть противопоставлены гармонии и эгалитарному компромиссу по тому же принципу [7]. Если первые ценности могут быть поддержаны индивидуализмом, то вторые нацелены на главенство коллективизма.

Рассматривая концепции Шварца, Триандиса и Хофстеде, можно выделить общее и отличное. Хофстеде и Триандис выделяли индивидуализм/коллективизм как одну из основных ценностей, тогда как Шварц отмечает, что все ценности могут быть как личными, так и коллективными. Что касается дистанции власти, предложенной Хофстеде, можно увидеть схожие ценности у Шварца и Триандиса, такие как иерархия и закрытость. Снисходительность (сдержанность) Хофстеде также может быть сопоставлена с аффективной автономией/принадлежностью Шварца. В данном исследовании основной акцент направлен на ценности по Хофстеде, при этом подходы Шварца и Триандиса также приняты во внимание.

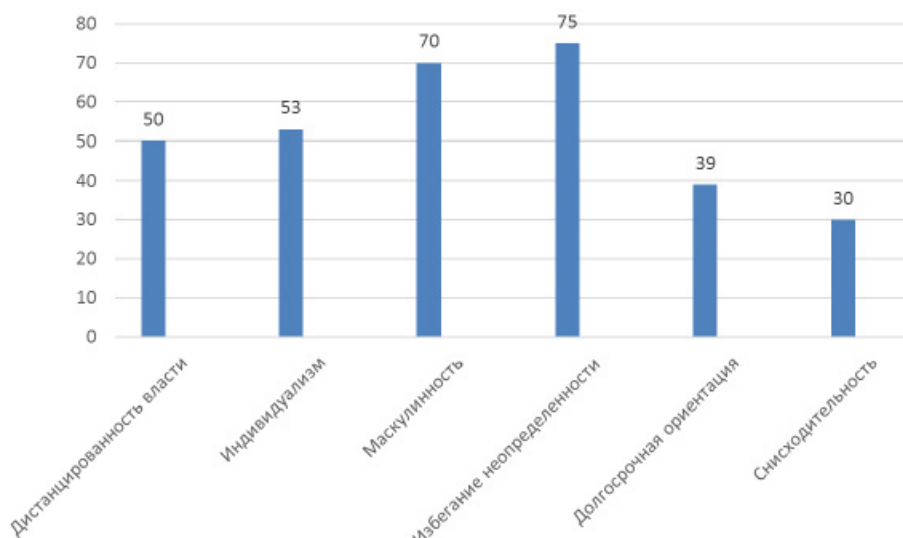
Эмпирической базой исследования ценностных аспектов в создании политического имиджа женщин-лидеров выступает биографический метод, а также анализ особенностей политического дискурса (на примере речей Джорджи Мелони в период 2019–2023 гг.).

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Политик добивается успеха, если ему удастся уловить значимые для его электората ценности, попасть в социокультурный контекст социума. Анализ культурного измерения ценностей итальянцев по Хофстеде<sup>9</sup> (рисунок 1) позволил выделить ценности, которых придерживаются жители Италии; ценности, значимые для формирования политического лидера.

Измерение дистанции власти касается того, в какой степени менее влиятельные члены институтов и организаций внутри страны ожидают и принимают тот факт, что власть распределяется неравномерно. Дистанция власти измеряет отношение культуры к неравенству между людьми в обществе [8]. Согласно исследованиям Хофстеде, в Италии предпочтение отдается равенству, а также децентрализации власти и принятия решений. Молодое поколение, в частности, склонно не любить контроль и формальный надзор, предпочитая вместо этого командную работу и открытый стиль управления. Это отвращение к контролю еще больше усиливается высоким баллом по индивидуализму. Так, несмотря на то, что итальянское общество в целом не демонстрирует явного предпочтения ни индивидуализму, ни коллективизму, в этом параметре наблюдается региональный раскол. Северная и центральная части Италии демонстрируют индивидуалистическую культуру, где люди часто могут чувствовать себя изолированными даже в многолюдной среде. Для многих итальянцев реализация личных идей и целей сильно мотивирует к достижению успеха, а личное удовлетворение рассматривается как путь к счастью. Южная Италия, напротив, больше склоняется

<sup>9</sup> Italy. Hofstede insights. – URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=italy> (дата обращения: 14.07.2025).



**Рисунок 1** – Измерения ценностей итальянцев, по Герту Хофстеду  
**Figure 1** – Italian values' dimensions according to Geert Hofstede

к коллективизму, где семейные сети и групповая принадлежность играют значительную роль в общественной жизни. Такие ритуалы, как свадьбы или воскресные семейные обеды, являются важными событиями, которые нельзя пропустить.

Характерным для Италии является высокий уровень маскулинности, что позволяет описать эту страну как общество, решительно ориентированное на успех. Итальянцев с раннего возраста учат, что конкуренция – это хорошо, и что быть победителем важно в жизни. Успех часто демонстрируется с помощью символов статуса. Высокий уровень показателя избегания неопределенности указывает на то, что итальянцы, как правило, не любят двусмысленности. Формальность важна в итальянском обществе, а гражданский кодекс сложен и содержит множество дополнений. Несмотря на это обстоятельство, итальянцы не всегда строго соблюдают все правила, хорошо ориентируясь в бюрократической системе и понимая, какие правила важны, а какими можно пренебрегать. На рабочем месте высокий уровень избегания неопределенности приводит к тщательному планированию. Итальянцам для снятия напряжения часто нужны расслабляющие моменты в повседневной жизни, например, долгий обед или частые перерывы на кофе. Высокий показатель этого параметра также делает итальянцев очень страстными людьми, которые сильно и часто выражают свои эмоции, особенно с помощью мимики и жестикуляции.

Италия характеризуется нормативной культурой. Итальянцы демонстрируют сильную заботу об установлении абсолютной истины, уважение к традициям и относительно низкую склонность откладывать деньги на будущее. Они сосредоточены на достижении быстрых результатов, что отражает их нормативный взгляд на ситуацию.

Кроме того, итальянцы, для которых характерна культура сдержанности, чувствуют, что их действия ограничены социальными нормами.

Что касается ценностей по Шварцу, Италия относится к таким культурным ценностям, как интеллектуальная автономия, эгалитарный компромисс и гармония [9]. Интеллектуальная автономия побуждает людей независимо друг от друга реализовывать свои собственные идеи. Примеры важных ценностей в таких культурах включают широту взглядов, любознательность и креативность. Эгалитарный компромисс предполагает, что люди социализируются, чтобы усвоить обязательство сотрудничать и чувствовать заботу о благополучии каждого. Ожидается, что они будут действовать на благо других по собственному выбору. Важными ценностями для таких культур являются равенство, социальная справедливость, ответственность, помощь и честность. Наконец, гармония подчеркивает необходимость приспособления к социальному и природному миру. Важными ценностями в гармоничных культурах являются мир в мире, единение с природой, защита окружающей среды и принятие своей доли.

Стоит также отметить, что Италия характеризуется высоким уровнем недоверия к основным институтам страны, за исключением вооруженных сил и президента республики. Лишь 20% итальянцев доверяют парламенту<sup>10</sup>. Электоральная нестабильность повсюду является приметой времени, но в Италии она достигла невиданного ранее уровня.

В контексте вышеописанных культурных ценностей итальянцев автор выбрала формирование политического имиджа Джорджи Мелони. Данный выбор обусловлен тем, что Джорджи Мелони не так давно находится у власти, что позволяет

<sup>10</sup> Italia, treinta años después. – URL: <https://legrandcontinent.eu/es/2022/11/02/italia-treinta-anos-despues-1992-2022/> (дата обращения: 14.07.2025).

проследить формирование ее политического имиджа. Кроме того, все ее публичные выступления и элементы политической биографии находятся в открытом доступе, что позволило провести полноценный анализ.

После того как партия, лидером которой она является («Братья Италии»), получила более 26% голосов на политических выборах 25 сентября 2022 г., лидер правоцентристской коалиции Джорджа Мелони стала первой женщиной в истории страны, возглавившей Совет министров Итальянской Республики<sup>11</sup>. 22 октября 2022 г. Джорджа Мелони вместе со своими министрами приняла присягу в Квиринальском дворце в качестве премьер-министра.

Одним из первых политических начинаний Мелони стало вступление в ряды актива итальянского социального движения «Национальные правые». Важной частью политической карьеры Джорджи Мелони были митинги в Атреху, которые она начала проводить в 1998 г. в качестве лидера политического движения «Молодежное действие». В марте 2004 г. Мелони была избрана президентом «Молодежного действия» и стала первой женщиной-президентом правой молодежной организации. Поддержали ее кандидатуру те политики, которые впоследствии остались в кругу ее доверенных лиц, такие как Иньяцио Ла Русса и Маурицио Гаспарри (впоследствии перешел в партию «Вперед, Италия»). Лозунг Джорджи в тот период звучал как «Сыны Италии». Отсюда и родилось название ее будущей партии «Братья Италии».

В ноябре 2012 г. она выдвинула свою кандидатуру на праймериз «Народа свободы», однако партия отказалась от проведения праймериз, поэтому Мелони покинула ее и создала новое правоцентристское политическое движение «Братья Италии» вместе с Гвидо Крозетто и Иньяцио Ла Русса. В 2018 г. она представила «Братьев Италии» на политических выборах в составе правоцентристской коалиции, но не добилась хорошего результата, едва набрав 4% голосов. С момента вступления в парламент «Братья Италии» всегда оставалась в оппозиции – как к левоцентристским правительствам (Энрико Летты или Джузеппе Конте), так и к первому правительству Конте<sup>12</sup>.

### **Биография как составляющая политического имиджа**

Биография Джорджи Мелони была одной из составляющих ее политического имиджа. Мелони создала себе образ человека, далекого

от привилегированной и элитарной среды, к которой принадлежит значительная часть итальянского политического класса, используя это в качестве одного из своих предвыборных активов. Как уже происходило с лидерством Сальвини или Берлускони, личный фактор сыграл роль в повышении привлекательности кандидатуры Джорджи Мелони. Она позиционировала себя как «женщина, которой никто ничего не дал, и чья твердость и настойчивость в своих убеждениях высоко ценится итальянским населением»<sup>13</sup>. Итальянский лидер представляет себя обычной женщиной со своими увлечениями, страхами и пытается казаться более человеческой, чем ее политические конкуренты.

Еще одним элементом усиления символической стороны имиджа была *автобиография* Джорджи Мелони<sup>14</sup>. В книге она представляет себя как молодую активистку из популярного района Рима, которой с юных лет приходилось работать, чтобы платить за учебу. Мелони постоянно ссылается на это и представляет себя естественным и искренним человеком, который показывает себя публике таким, какой он есть. В отличие от того, что происходит с другими крайне правыми лидерами, которые полностью соответствуют архетипу, связанному с их политической позицией, фигура Мелони ускользает от стереотипов, традиционно ассоциирующихся с политическим пространством: богатые ультраправые, боящиеся потерять свои привилегии, или жестокие и опасные ультраправые. Это хорошо знает Мелони, которая не стесняется выдвигать на первый план истории из своей личной жизни, ломающие все стереотипы, – например, о том, что она не замужем за своим партнером и что у нее есть дочь, рожденная вне брака, – то, в чем, по ее словам, ее часто упрекают, называя лицемеркой за защиту естественной семьи, основанной на браке<sup>15</sup>.

Мелони пытается быть доступной и проявлять определенное чувство юмора, иронизируя над собой. Само название работы – *Io sono Giorgia* – взято из сатирического ремикса DJ МЕМ & J, превратившего речь Мелони на площади Пьяцца-дель-Пополо в техно-песню. Хит стал вирусным в Италии, и Мелони пыталась «присвоить» его с первого момента, вплоть до того, что назвала свою книгу таким образом и структурировала главы в соответствии с текстом припева песни: *Io sono Giorgia, sono una donna, sono una madre*<sup>16</sup>.

Анализ биографии и автобиография показывает, что Мелони удалось обратиться к таким

<sup>11</sup> Elezioni camera 2022 risultati Italia. – URL: <https://elezioni.repubblica.it/2022/cameradeideputati/> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>12</sup> Giorgia Meloni // Italian government. – URL: <https://www.governo.it/en/governo/meloni/president-council-ministers/giorgia-meloni> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>13</sup> La «nueva» Italia de Giorgia Meloni. – URL: <https://politicaprosa.com/es/la-nueva-italia-de-giorgia-meloni/> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>14</sup> Meloni G. *Io sono Giorgia*. Rizzoli, 2021 (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> “Io sono Giorgia”: sono una donna, sono una madre, fingo di non essere fascista // The Vision. – URL: <https://thevision.com/politica/autobiografia-giorgia-meloni/> (дата обращения: 14.07.2025).

ценностям итальянцев, как индивидуализм (апелляция к личным достижениям и активности лидера), маскулинность (амбициозность и личный путь к успеху), эгалитарный компромисс (естественность, стремление к равноправию).

#### **Внешний вид и стиль как элемент политического имиджа**

Рассматривая стиль Мелони в период ее предвыборной кампании, можно отметить, что в ее гардеробе присутствуют преимущественно светлые пастельные тона, символизирующие чистоту и честность. Джорджа не стеснялась подчеркивать свою феминность: в ее гардеробе много юбок и платьев. Наличие светлых тонов также важно в контексте политических заявлений Мелони, поскольку черный цвет считается одним из визуальных кодов Муссолини и фашистской риторики, от которой Мелони пыталась дистанцироваться<sup>17</sup>. Она предпочитает одежду «оверсайз» (акцент на избегании жестокости), качественные ткани и предпочитает носить спортивную обувь (образ «человека с улицы»). Ее волосы изменились со светло-каштановых на светлые, преследуя ту же цель – смягчить радикальное словесное послание. Важно заметить, что Мелони отказалась от дизайнерских аксессуаров после множества критических заявлений в 2018 г. и заменила их местными брендами<sup>18</sup>. Кроме того, Мелони часто носит браслеты в цветах итальянского флага, автором которых является ее дочь. Это позволяет как показать патриотический настрой лидера, так и в очередной раз подчеркнуть близость к народу и приверженность семейным ценностям.

Джорджа Мелони запомнилась частыми выходами в джинсах и кроссовках во время предвыборной кампании, что может быть связано со стремлением к равенству и децентрализации власти. Помимо любви к джинсам и удобной обуви еще одной сильной стороной Джорджи Мелони на символическом уровне является использование цветов национального флага в гардеробе, что усиливает патриотический посыл. На одном из последних выходов перед выборами она выбрала зеленый пиджак и белую блузку. Политик является экспертом во «властной одежде» и переосмысливает эту одежду, традиционно связанную с мужским стилем, чтобы вызвать чувство уважения и серьезности среди своих коллег и избирателей. Единственное «уникальное» изделие, которое можно

было увидеть на ее публичных выступлениях, – это плиссированное платье длины миди, также соответствующее цветам итальянского флага<sup>19</sup>.

Стоит отметить, что с приходом к власти стиль Джорджи Мелони стал более официальным, она приняла «камуфляж мужского статус-кво»<sup>20</sup>. Одежда, которую политик выбрала для первых мероприятий, ассоциируется с такими словами, как трезвость, строгость, контроль. Одним из первых образов был синий костюм от Джорджио Армани, который на официальных фотографиях делал Мелони похожей на стоявших рядом с ней мужчин-министров. Для одной из церемоний был выбран черный костюм того же бренда. Здесь линии стали более строгими, а крой – еще более мужественным. Туфли на плоской подошве, надетые по прибытии, также были явно мужскими, вероятно, для того чтобы обеспечить безопасную и стабильную прогулку перед приветствовавшим ее почетным караулом. Лидерство, показанное в этом образе, демонстрирует преобладание мужского кода, ориентированного на действие и конкретность. Синий цвет передает строгость, власть, контроль и смягчается белым цветом рубашки, который выражает осознанность, ясность и прозрачность. Плоские туфли на шнуровке символизируют мужскую роль. Это позволяет Мелони выглядеть более мужественно и решительно, что характерно для маскулинности, присущей итальянцам.

#### **Анализ политического дискурса: вербальные и невербальные составляющие политического имиджа женщины-политика**

Рассматривая язык коммуникации Мелони, стоит отметить, что он менялся от радикальных и эмоциональных высказываний до более умеренных речей. В 1996 г. Джорджа дала интервью французскому журналисту и заявила, что «Муссолини был хорошим политиком, он сделал это для Италии. За последние 50 лет у нас не было другого политика, подобного ему»<sup>21</sup>. В последующие годы политик дистанцировалась от фашизма, но никогда не объявляла себя антифашисткой. В дальнейших интервью для иностранной прессы она осуждала фашистские настроения, заявив, что «итальянские правые на десятилетия отправили фашизм в историю, недвусмысленно осудив лишение демократии и позорные антиеврейские законы»<sup>22</sup>.

Первым выступлением Мелони на международной арене, которое позволяет дать оценку

<sup>17</sup> Tutto il nero d'Italia. – URL: <https://www.ilfoglio.it/gli-speciali-del-foglio/2019/02/11/news/tutto-il-nero-d-italia-237306/> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>18</sup> El estilo de Giorgia Meloni, la mujer que renuncia a la elegancia italiana. – URL: [https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2022-09-28/giorgia-meloni-analisis-de-estilo-looks\\_3496482/](https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2022-09-28/giorgia-meloni-analisis-de-estilo-looks_3496482/) (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>19</sup> ¿Quién es Giorgia Meloni? – URL: <https://ctxt.es/es/20210701/Politica/36642/giorgia-meloni-ultraderecha-italia-salvini-berlusconi-fratelli-jaime-bordel-gil.htm> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>20</sup> Giorgia Meloni and the Politics of Power Dressing. – URL: <https://www.nytimes.com/2022/11/09/style/giorgia-meloni-style.html> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>21</sup> Far-right Meloni joins Italians marking liberation from fascism. – URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-65385120> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>22</sup> La «nueva» Italia de Giorgia Meloni. – URL: <https://politicaprosa.com/es/la-nueva-italia-de-giorgia-meloni/> (дата обращения: 14.07.2025).

ее политическому дискурсу, является речь на Международном конгрессе семей в 2019 г. в Вероне [10]. Она начинает речь с шутки, настраивая аудиторию на неформальный тон, «сокращает дистанцию» и создает доверительную атмосферу. В течение всей речи Мелони использует местоимение первого лица, подчеркивая как общность, так и апеллируя к собственному опыту. Она открыто обвиняет «других» в нападении на идентичность, переводя семейный вопрос в сферу национальной идентичности. «Я не могу называть себя итальянкой, христианкой, женщиной, матерью. Нет! Я должна быть гражданином X, полом X, родителем 1, родителем 2. Я должна быть числом, потому что, когда я просто число, когда у меня нет идентичности, когда у меня нет корней, тогда я буду идеальным рабом крупных финансовых спекулянтов»<sup>23</sup>. Она апеллирует к традициям, к религиозности итальянцев, к патриотическому настрою, часто повторяя слова «идентичность», «поддержка», «общество». Наряду со столь эмоциональными высказываниями Мелони усиливала и невербальное воздействие. Она выступала стоя, используя перевод на жестовый язык, ее выражение лица менялось в соответствии с ее риторикой, становясь агрессивным.

Одним из наиболее известных выступлений за пределами страны является участие Мелони в митинге испанской партии «Голос» в Марбелье, куда она была приглашена для поддержки Макарены Олоны во время кампании по региональным выборам в Андалузии [11]. Измененным тоном, близким к крику, который некоторым аналитикам напомнил тон Бенито Муссолини, Мелони ясно дала понять: «Не существует возможных медиаторов: либо вы говорите “да”, либо говорите “нет”. Да – естественной семье, нет – лобби ЛГБТ, да – сексуальной идентичности, нет – гендерной идеологии, да – культуре жизни, нет – бездне смерти, да – универсальности креста, нет – исламистскому насилию, да – безопасным границам, нет – массовой иммиграции, да – работе наших граждан, нет – крупным международным финансам, да – суверенитету народа, нет – бюрократам в Брюсселе. И да – нашей цивилизации, и нет – тем, кто хочет ее уничтожить»<sup>24</sup>.

Выступление итальянского политика обобщает мировоззрение крайне правых.

Во-первых, в центре внимания теперь уже классические крайне правые вопросы: «угроза», представленная иммигрантами, и предполагаемая «доминирующая» идеология, которая сочетает в себе политкорректность, энвайронментализм

и феминизм, навязанные левыми и «глобалистскими элитами» [11]. Мелони открыто использует популистскую риторику и язык, создавая дихотомическое видение общества, в котором «народ», то есть «мы», противопоставляется «им», представленным легко опознаваемыми врагами.

Во-вторых, в заключительной части своего выступления лидер «Братьев Италии» подчеркивает идеологические ценности своего политического предложения, основанные на триаде «Бог, Страна и Семья».

В-третьих, Мелони утверждает, что она женщина [11]. Неоднократное упоминание женщины имеет основополагающее значение в речи Мелони. С одной стороны, Мелони претендует на то, чтобы быть женщиной: ее лидерство, как и руководство партией Марин Ле Пен во Франции или Макареной Олоной в испанской Андалузии, ставит на первый план феномен феминизации. С другой стороны, выступая против предполагаемой «гендерной идеологии», Мелони оправдывает то, что женщины, воспринимаемые как матери, подчеркивают важность рождения. Следовательно, она заявляет, что существует демографическая проблема в западных странах, которые страдают от «этнической замены», проводимой «глобалистскими элитами».

Более того, Мелони использует риторику, имеющую явно антикапиталистический подтекст, который идеально совпадает с популистским стилем: это служит для того, чтобы представить себя единственным политическим вариантом, который защищает рабочий класс от левых, «продавшихся» большому капиталу. Наконец, стоит также выделить попытку присвоить концепции надежды и перемен, традиционно связанные с левыми. Во времена «Движения 15-М», «Захвати Уолл-стрит» и «Арабской весны» именно левые и социальные движения говорили о «переменах» и «надежде» [12].

Среди известных выступлений Джорджи Мелони за пределами Италии также выделяется речь, которую она произнесла во время мероприятия Viva-21 в октябре 2021 г.: «Сегодня здесь я чувствую себя как дома, потому что погружена в великолепное наследие традиций, созданных испанской цивилизацией на протяжении веков. Я чувствую себя как дома, потому что здесь царит атмосфера национальной культуры и гордости, корней, истории и самобытности»<sup>25</sup>. Мелони снова проводит параллель между «своими» и «монстрами», выступающими за пропаганду ЛГБТ и атеизма. Она отмечает, что семья, ядро которой

<sup>23</sup> Address to the World Congress of Families XIII // American Rhetoric. – URL: <https://www.americanrhetoric.com/speeches/giorgiameloniworldcongressoffamilies13.htm> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>24</sup> El estilo populista de Giorgia Meloni // El Grand Continent. – URL: <https://legrandcontinent.eu/es/2022/09/06/el-estilo-populista-de-giorgia-meloni/> (дата обращения: 07.05.2025).

<sup>25</sup> Giorgia Meloni's full speech at Viva21! // VOX España. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xelzOxcpWNM> (дата обращения: 14.07.2025).

необходимо для продолжения рода, то есть центральный элемент привязанности и солидарности между поколениями, подвергается нападкам. Нападкам также подвергается и сексуальная идентичность, которую группы давления ЛГБТ хотят уничтожить с помощью гендерной пропаганды в средствах массовой информации [13].

В программной речи Мелони в парламенте Италии ее тон изменился. Она заявила, что никогда не испытывала «сочувствия к фашизму», и, пытаясь успокоить Брюссель, заявила, что хочет не «саботировать» Европейский союз, а сделать его «более эффективным»<sup>26</sup>. Этот умеренный тон контрастирует с экстремистской позицией, проявленной во время ее участия в митинге «Голоса» по случаю июньских выборов в Андалузии, что объясняется разными адресатами ее речей. Влияние ее предшественника Марио Драги и президента Республики Серджио Маттареллы, возможно, повлияло на сдержанность, проявленную новым лидером. С одной стороны, она заверила, что «правоцентристы никогда не будут ограничивать гражданские права или аборт», и осудила весь тоталитаризм XX в., прямо сославшись на фашизм и «позор расовых законов». С другой стороны, она успокоила ЕС разумной позицией. Ее правительство хочет, чтобы ЕС более эффективно реагировал на кризисы, гарантируя, что голос Италии будет услышан, как и подобает в случае «великой нации-основательницы». Она также заверила, что Италия останется верным партнером НАТО. В речи она неоднократно использовала такие слова, как «будущее», «демократия», «безопасность». Таким образом, можно отметить, что Мелони смягчила свои резкие предвыборные заявления.

При этом в декабре 2023 г. Джорджа Мелони снова вернулась к предыдущей риторике, выступив на Демократическом саммите в Будапеште перед другими ультраконсервативными и крайне правыми лидерами. Мелони вернулась к своим высказываниям в пользу традиционной семьи и против нелегальной иммиграции: «Развитие страны движется к полному краху. Мы должны увидеть причины. Демография – это вызов, написанный заглавными буквами»<sup>27</sup>. Слова «семья» и «дети» были наиболее часто употребляемыми в речи Мелони. Итальянский политик заверила, что не согласна с широко распространенным на Западе мнением, согласно которому иммиграция может стать ключом к решению проблемы «демографической зимы», от которой страдает большинство европейских стран. Вместо

иммиграции, призванной решить проблему падения рождаемости, Мелони выступала за «большую координацию» со стороны Европейского союза, чтобы «принять меры» для приостановки демографического спада<sup>28</sup>. Она снова апеллировала к понятиям «идентичность», «безопасность» и «поддержка».

Премьер-министр Италии выступила после благословения представителей православных конфессий, приглашенных на конгресс, организованный премьер-министром Венгрии Виктором Орбаном. Мелони произнесла страстную речь в защиту традиционной семьи. «Мы живем в такое время, когда всё, что мы ценим, подвергается атакам. Это опасно для нашей национальной, религиозной и семейной идентичности. Это должно дать нам силы защищать наши права», потому что «без этой идентичности мы не более чем простые цифры»<sup>29</sup>. По словам Мелони, образ традиционной семьи изменился за последние десятилетия, и будущее вызывает большое беспокойство. Премьер-министр Венгрии аплодировал вмешательству своего «партнера» и во время своего выступления воспользовался возможностью отстоять свой тезис о семье и «напасть на Европу».

Исходя из проведенного анализа, можно отметить, что, несмотря на смягчение тона и некоторые изменения в коммуникативном имидже в период после прихода к власти, на данный момент Джорджа Мелони вернулась к тому языку, который использовала в период предвыборной кампании. Это позволяет прийти к выводу о том, что политический имидж на этапе его формирования и после прихода к власти не изменился.

Мы можем отметить, что Джорджа Мелони в коммуникации использовала неформальные речевые обороты, предпочитая инклюзивный и доверительный подход в общении, что характерно для низкой дистанции власти. На первый план она выставляла свой путь к достижению успеха, позиционируя себя как амбициозную и напористую личность. Кроме того, в своих речах она часто выбирала формальный тон для обвинения других политиков и демонстрации своих позиций. Мелони неоднократно апеллировала к уважению традиций и нынешним вызовам для государства. Что касается использования местоимений первого лица в речи, Мелони использовала как единственное, так и множественное число, подчеркивая и свою индивидуальность, и общность с народом. Важно заметить, что Мелони необходимо было отделиться от «классического» образа политика, чтобы получить поддержку электората.

<sup>26</sup> «Italy standing tall»: Giorgia Meloni's program speech. – URL: <https://www.centromachiavelli.com/en/2022/10/26/giorgia-meloni-discorso-programmatico-integrale/> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>27</sup> President Meloni's speech at the Budapest Demographic Summit – 'Family is the key to security' session // Italian government. – URL: <https://www.governo.it/en/articolo/president-meloni-s-speech-budapest-demographic-summit-family-key-security-session/23579> (дата обращения: 04.05.2025).

<sup>28</sup> Там же.

<sup>29</sup> Там же.

## ■ ВЫВОДЫ

Таким образом, Джорджа Мелони строит свой политический имидж в соответствии с ценностями, разделяемыми итальянцами, что отображается как в символической, так и в социальной составляющей ее политического имиджа. Поскольку итальянцам свойственна маскулинность, Мелони апеллирует к личному пути к достижению успеха, наличию целей и достижений. Внешний образ сочетает формально-деловой стиль и индивидуальные особенности. В речи итальянского политика преобладает убеждающий и формальный тон. Эгалитарному компромиссу соответствуют традиционные образы Мелони и приоритет местных брендов. Такой ценности, как гармония, отвечают положительный образ политика, дружелюбие и пацифизм. Индивидуализм итальянцев отображается в использовании первого лица, апелляции к личным свободам, фокусе на личных достижениях, активности лидера. Более того, ценности итальянцев остаются фактором политического имиджа Мелони и в период ее нахождения у власти.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

На основании рассмотренного кейса можно сделать вывод, что Джорджа Мелони конструировала свой политический имидж, опираясь на ценности, преобладающие и разделяемые в итальянском обществе. Важно отметить, что культурные ценности могут варьироваться в разных обществах и контекстах. Речь, внешний вид, пол, прошлое и имидж политика – все это может зависеть от сложного взаимодействия культурных факторов, что делает необходимым понимание конкретного культурного контекста, в котором они действуют.

В разных культурах могут быть разные ожидания и предпочтения, когда речь заходит о качествах, которые они ценят в политических

лидерах. Ценности могут оказывать влияние на взаимодействие политика с избирателями, на язык коммуникации, который они используют. Так, маскулинность в поведении и коммуникации могут негативно влиять на оценку политической компетентности и возможности занять политическую должность женщины-политика, также на коммуникацию оказывают влияние индивидуализм и дистанция власти. Культуры, которые ценят снисходительность, могут поддерживать политических деятелей, пропагандирующих личную свободу и удовлетворение потребностей, в то время как те, которые ценят сдержанность, могут отдавать предпочтение лидерам, которые подчеркивают строгие социальные нормы и самодисциплину. В культурах с долгосрочной ориентацией политики могут подчеркивать долгосрочные цели, планирование на будущее и устойчивость в своих выступлениях. И наоборот, в культурах с краткосрочной ориентацией политики могут больше концентрироваться на сиюминутных потребностях, краткосрочных результатах и нынешних вызовах.

Можно отметить, что эти социокультурные факторы требуют учета более индивидуализированных элементов национального культурного кода при построении политического имиджа. Полученные выводы могут найти применение в дальнейших исследованиях по вопросам построения успешного политического имиджа женщин-лидеров в разных культурах.

Вместе с тем, представленные в статье имиджеобразующие факторы современного политика не являются исчерпывающими и нуждаются в дальнейшем исследовании. Рассмотренные ценностные паттерны могут быть расширены за счет других социокультурных подходов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Eagly A. H., Karau S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*. 109 (3). Pp. 573–598. DOI 10.1037/0033-295X.109.3.573. EDN GZRIQH.
2. Roman Marugan, P., Ferri Dura, J. (2017). El liderazgo Politico femenino : la dificultad de una explicacion. *Revista De Estudios De Las Mujeres*. (1). Pp. 86–109. DOI 10.25115/raudem.v1i0.568.
3. Eagly A., Carli L. (2018). *Women and the Labyrinth of Leadership in Contemporary Issues in Leadership*. New York, Routledge. DOI 10.4324/9780429494000-17.
4. Минков М., Ломакин И., Соколов Б. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой // *Социологическое обозрение*. 2023. Т. 22, № 3. С. 287–317. DOI 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317. EDN OKFJGC.
5. Schwartz Sh. H. (1990) Individualism-Collectivism. Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 21 (2). Pp. 139–157. DOI 10.1177/0022022190212001. EDN JNCOXN.
6. Kaasa A., Welzel C. (2023) Elements of Schwartz's Model in the WVS: How Do They Relate to Other Cultural Models? *Cross-Cultural Research*. DOI 10.1177/10693971231179792. EDN AXMNEC.
7. Schwartz S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values // *Online Readings in Psychology and Culture*. 2 (1). DOI 10.9707/2307-0919.1116.
8. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культуры // *Язык, коммуникация и социальная среда*. 2014. № 12. С. 9–49. EDN SPHEPP.
9. Погорецкая О. А. Способы реализации манипулятивных техник как основа для

- составления речевого портрета политика на примере выступления Дж. Мелони во время протестных демонстраций сторонников правополитических партий в Италии // Политическая лингвистика. 2021. № 2 (86). С. 106–115. DOI 10.26170/1999-2629\_2021\_02\_10. EDN RVTXPS.
10. Donofrio A., Rubio Moraga A. L. (2022). Giorgia Meloni y el discurso de Marbella: Un análisis de su visión del feminismo en Twitter y en sus discursos. *VISUAL REVIEW: International Visual Culture Review // Revista Internacional de Cultura Visual*. 12 (1). DOI 10.37467/REVVISUAL.V9.3710.
  11. Погорецкая О. А., Савельева А. П. Коммуникативные стратегии и тактики формирования имиджа в итальянском политическом дискурсе (на основе речей Дж. Мелони и Фр. Лоллобриджида) // Политическая лингвистика. 2022. № 6 (96). С. 89–100. DOI 10.26170/1999-2629\_2022\_06\_10. EDN VDYVMZ.
  12. Биккинина Д. Д. Дискурс политических взглядов Джорджи Мелони в отношении семейных ценностей // Коммуникология. 2023. Т. 11, № 4. С. 171–182. DOI 10.21453/2311-3065-2023-11-4-171-182. EDN KLAJFB.
  13. Lcdo Hector Oswaldo Aguilar Cajas Et Al. Political branding as a Communication Tool in the construction of Image in the Political Candidates of the Sectional Elections in the City of Riobamba – Ecuador / Lcdo Héctor Oswaldo Aguilar Cajas Et Al // *Russian Law Journal*. 2023. Vol. 11, No. 7s. DOI 10.52783/rlj.v11i7s.1469. EDN RCMEMN.
  14. Алексеенкова Е. С. Парламентские выборы в Италии 2022: ожидаемая победа правых // Аналитические записки Института Европы РАН. 2022. № 3 (31). С. 22–30. DOI 10.15211/analytics32220222230. EDN VLDGMO.
  15. Tabellini G. (2008) Institutions and culture. *Journal of the European Economic association*, 2008. 6 (2-3). Pp. 255–294. DOI 10.1162/JEEA.2008.6.2-3.255.
  16. De Giorgi, E., Cavalieri A., Feo F. (2023). From Opposition Leader to Prime Minister: Giorgia Meloni and Women's Issues in the Italian Radical Right. *Politics and Governance*. 11 (1). DOI 10.17645/pag.v11i1.6042. EDN XPKUJM.
  17. Алексеенко А. М. Влияние коллективизма и индивидуализма на восприятие имиджа политического лидера // Социально-гуманитарные знания. 2021. № 3. С. 143–149. DOI 10.34823/SGZ.2021.3.51597. EDN HWGMYR.
  18. Халитова Е. Ю., Слинко Е. А. Политический имидж политика в контексте концепции харизматического лидерства // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2017. Т. 12, № 5. С. 163–169. DOI 10.22394/2071-2367-2017-12-5-163-169. EDN ZXMGMB.
  19. Старцев Я. Ю. Ценностные установки президентской власти: дистрибутивно-семантический анализ // *Вопросы управления*. 2023. № 4 (83). С. 5–18. DOI 10.22394/2304-3369-2023-4-5-18. EDN JGHRAS.
  20. Meret S. (2015). Charismatic female leadership and gender: Pia Kjaersgaard and the Danish People's Party. *Patterns of Prejudice*. 49 (1/2). Pp. 81–102. DOI 10.1080/0031322X.2015.1023657.

## REFERENCES

1. Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>. <https://elibrary.ru/gzriqh>.
2. Roman Marugan, P., Ferri Dura, J. (2017). El liderazgo Político femenino: la dificultad de una explicación. *Revista De Estudios De Las Mujeres*, (1), pp. 86–109. <https://doi.org/10.25115/raudem.v1i0.568>.
3. Eagly, A., Carli, L. (2018). Women and the Labyrinth of Leadership. *Contemporary Issues in Leadership*. New York, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494000-17>.
4. Minkov, M., Sokolov, B., Lomakin, I. (2023) Evolution of the Hofstede model of cultural dimensions: parallels between objective and subjective culture. *Russian Sociological Review*, 22 (3), pp. 287–317. <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2023-3-287-317>. <https://elibrary.ru/okfjgc>.
5. Schwartz, S. H. (1990). Individualism-collectivism: Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21 (2), pp. 139–157. <https://doi.org/10.1177/0022022190212001>. <https://elibrary.ru/jncoxn>.
6. Kaasa, A., Welzel, C. (2023) Elements of Schwartz's Model in the WVS: How Do They Relate to Other Cultural Models? *Cross-Cultural Research*, 57 (5), pp. 431–471. <https://doi.org/10.1177/10693971231179792>. <https://elibrary.ru/axmnc>.
7. Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
8. Hofstede, G. (2014) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Language, Communication and Social Environment*, (12), pp. 9–49. <https://elibrary.ru/sphepp>.
9. Pogoretskaya, O. A. (2021). Methods of Implementation of Manipulative Techniques as a Basis for a Speech Profile of a Politician (on the Example of G. Meloni's Speech During the Italian Center-Right Protest). *Political Linguistics*, (2), pp. 106–115. <https://doi.org/10.1080/0031322X.2015.1023657>.

- org/10.26170/1999-2629\_2021\_02\_10. <https://elibrary.ru/rvtxps>.
10. Donofrio, A., Rubio Moraga, A. L. (2022). Giorgia Meloni y el discurso de Marbella: Un análisis de su visión del feminismo en Twitter y en sus discursos. *Visual review: International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 12 (1). <https://doi.org/10.37467/REVVISUAL.V9.3710>.
  11. Pogoretskaya, O. A., Savel'eva, A. P. (2022). Communicative Strategies and Tactics of Image-Making Used by Political Actors in Italian Political Discourse (Based on the Speeches of G. Meloni and Fr. Lollobrigida). *Political Linguistics*, (6), pp. 89–100. [https://doi.org/10.26170/1999-2629\\_2022\\_06\\_10](https://doi.org/10.26170/1999-2629_2022_06_10). <https://elibrary.ru/vdyvmz>.
  12. Bikkinina D.D. (2023). Discourse on family values in public policy (content-analysis of the statements of Giorgia Meloni). *Communicology (Russia)*, 11 (4), pp. 171–182. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2023-11-4-171-182>. <https://elibrary.ru/klajfb>.
  13. Hector Oswaldo Aguilar Cajas, Harold Alexis Zabala Jarrin, Ana Lucia Rivera Abarca, Alejandra Domenica Bonifaz Campos (2023). Political branding as a Communication Tool in the construction of Image in the Political Candidates of the Sectional Elections in the City of Riobamba – Ecuador. *Russian Law Journal*, 11 (7S), pp. 676–686. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i7s.1469>. <https://elibrary.ru/rcmemn>.
  14. Alekseenkova, E. S. (2022). Parliamentary elections in Italy 2022: the expected victory of the right populists. *Analytical papers of IE RAS*, (3), pp. 22–30. <https://doi.org/10.15211/analytics32220222230>. <https://elibrary.ru/vldgmo>.
  15. Tabellini G. (2008) Institutions and culture. *Journal of the European Economic association*, 6 (2-3), pp. 255–294. <https://doi.org/10.1162/JEEA.2008.6.2-3.255>.
  16. De Giorgi, E., Cavalieri, A., Feo, F. (2023). From Opposition Leader to Prime Minister: Giorgia Meloni and Women's Issues in the Italian Radical Right. *Politics and Governance*, 11 (1). <https://doi.org/10.17645/pag.v11i1.6042>. <https://elibrary.ru/xpkujm>.
  17. Alekseenko A. M. (2021). Influence of collectivism and individualism on perception of the political leader's image. *Social and humanitarian knowledge*, (3), pp. 143–149. <https://doi.org/10.34823/SGZ.2021.3.51597>. <https://elibrary.ru/hwgmyp>.
  18. Khalitova, E. Y., Slinko, E. A. (2017). Political image of a politician in the context of the concept of charismatic leadership. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 12 (5), pp. 163–169. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2017-12-5-163-169>. <https://elibrary.ru/zxmgmb>.
  19. Startsev, Y. Y. (2023). Value attitudes of presidential power: distributive-semantic analysis. *Management Issues*, 17 (4), pp. 5–18. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-4-5-18>. <https://elibrary.ru/jghras>.
  20. Meret, S. (2015). Charismatic female leadership and gender: Pia Kjaersgaard and the Danish People's Party. *Patterns of Prejudice*, 49 (1/2), 81–102. <https://doi.org/10.1080/0031322X.2015.1023657>.

**СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**



**SOCIAL MANAGEMENT**

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МИГРАЦИЯ В КОНТЕКСТЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КЕЙС УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

О. А. Козлова<sup>а</sup>, Е. Б. Бедрина<sup>а</sup>, А. А. Ишуков<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Институт экономики УрО РАН  
(Екатеринбург, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В статье представлены результаты исследования развития международной образовательной миграции в контексте интернационализации высшего образования в России на примере Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (далее УрФУ). Актуализация проблематики исследования обусловлена ростом масштабов международной образовательной миграции и ее значения для социально-экономического и культурного развития стран, вовлеченных в данный процесс.

**Материалы и методы.** Информационной базой исследования послужили нормативные документы, регулирующие вопросы интернационализации высшего образования в Российской Федерации, статистические данные Минобрнауки России, а также внутренние документы УрФУ, касающиеся его международной образовательной деятельности, анализ постов в социальных сетях. Представлены результаты социологического опроса, респондентами которого стали студенты УрФУ – как российские, проходящие обучение за рубежом, так и иностранные, обучающиеся в университете.

**Результаты.** Полученные результаты свидетельствуют, что в России накоплен значительный опыт в области интернационализации высшего образования, используемой в качестве «мягкой силы» для продвижения своих интересов на мировой арене. Дана характеристика современной международной образовательной миграции, в которой активное участие принимает Россия. На основе данных, полученных в ходе проведенного авторами социологического опроса, выявлены мотивы студентов, принимающих участие в международной образовательной миграции, проблемы, возникающие в процессе адаптации, планы на будущее после окончания образовательных программ. Новизна исследования заключается в обосновании направлений развития международной образовательной миграции.

**Обсуждение.** Предложены перспективные направления миграционной образовательной политики, реализация которых на уровне российского правительства и конкретного университета могла бы способствовать выполнению планов развития интернационализации высшего образования и повышению эффективности данного процесса. При этом перспективным направлением исследования вопросов образовательной миграции студентов могло бы стать сегментирование международных образовательных потоков по странам исхода и детальный анализ мотивации и особенностей адаптации к условиям обучения в принимающих странах.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Университет, интернационализация высшего образования, международная образовательная миграция, студенты, социологический опрос.

### БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена в соответствии с планом НИР по госзаданию Института экономики УрО РАН на 2024–2026 гг. «Механизмы регулирования экономического поведения населения в условиях структурных изменений».

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Козлова О. А., Бедрина Е. Б., Ишуков А. А. Образовательная миграция в контексте интернационализации высшего образования: кейс Уральского федерального университета // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 50–67. EDN RYVTVF.

© О. А. Козлова, Е. Б. Бедрина, А. А. Ишуков

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Козлова Ольга Анатольевна** – доктор экономических наук; Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, д. 29) – *руководитель Центра исследований социоэкономической динамики*; kozlova.oa@uiec.ru. SPIN 8102-7666, ORCID 0000-0002-0448-3519, Scopus ID 5805632300, Researcher ID M-4659-2016.

**Бедрина Елена Борисовна** – кандидат экономических наук; Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, д. 29) – *старший научный сотрудник Центра исследований социоэкономической динамики*; Bedrina1967@mail.ru. SPIN 8726-3180, ORCID 0000-0002-7420-7499, Scopus ID 56658693400, Researcher ID J-7079-2018.

**Ишуков Александр Александрович** – кандидат экономических наук, Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, д. 29) – *младший научный сотрудник*; ishukov.aa@uiec.ru. SPIN 8933-9474, ORCID 0000-0003-4420-6329, Scopus ID 57423308100, Researcher ID T-2234-2018.

**ВКЛАД АВТОРОВ**

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ**

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 30.08.2025; рецензия получена 21.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

## EDUCATIONAL MIGRATION IN THE HIGHER EDUCATION INTERNATIONALIZATION CONTEXT: URAL FEDERAL UNIVERSITY CASE

O. A. Kozlova <sup>a</sup>, E. B. Bedrina <sup>a</sup>, A. A. Ishukov <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences  
(Ekaterinburg, Russia)

**ABSTRACT**

**Introduction.** The article examines the results of the development study of the international educational migration in the context of the internationalization of higher education in Russia using the example of Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (UrFU). The relevance of the research problems is due to the growing scale of international educational migration and its significance for the socio-economic and cultural development of the countries involved in this process.

**Materials and methods.** The research was based on regulatory documents governing the internationalization of higher education in the Russian Federation, statistical data from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, as well as the internal UrFU documents related to its international educational activities. This research also included information and the results of a sociological survey with participation of respondents from both Russian and international UrFU students studying abroad.

The study used a qualitative analysis of regulatory documents, information on the university website and social media posts, a comparative analysis, and students' survey.

**Results.** The results demonstrate that Russia has accumulated significant experience in the internationalization of higher education, which it uses as a form of “soft power” to advance its interests internationally. The authors outline characteristics of contemporary international educational migration and Russia's participation in it. Based on the data obtained via a sociological survey conducted by the authors, the motives of students participating in international educational migration, the challenges they face, and their plans for the future have been identified. Research novelty is reflected in its endorsement of future developments in international educational

migration, using accumulated historical experience and specific empirical data that characterize the internationalization of higher education at a Russian university that is actively involved in advancing this educational field.

**Discussion.** The authors have outlined the promising areas of migration education policy have been proposed. Their implementation at the Russian government and individual university levels could contribute to the implementation of plans for the development of higher education internationalization and improve the effectiveness of this process. A promising direction for research into student educational migration could be the segmentation of international educational flows by the countries of origin and a detailed analysis of their motivation and adaptation to the educational conditions in host countries.

## KEYWORDS

University, internationalization of higher education, international educational migration, students, sociological survey.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The article was prepared in accordance with the state assignment plan of the Economics Institute in the Ural branch of the Russian Academy of Sciences for 2024–2026. «Mechanisms for regulating the population economic behavior in the structural change context».

## FOR CITATION

Kozlova, O. A., Bedrina, E. B., Ishukov, A. A. (2025) Educational migration in the higher education internationalization context: Ural Federal University case. *Management Issues*, 19 (4), 50–67. <https://elibrary.ru/ryvtvf>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Olga A. Kozlova** – Doctor of Economics; Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Russia, Ekaterinburg, Moskovskaya str., 29) – *Head of the Centre for Socioeconomic Dynamics Research*; kozlova.aa@uiec.ru. SPIN 8102-7666, ORCID 0000-0002-0448-3519, Scopus ID 5805632300, Researcher ID M-4659-2016.

**Elena B. Bedrina** – Candidate of Economics; Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Russia, Ekaterinburg, Moskovskaya str., 29) – *Senior Research Fellow of the Centre for Socioeconomic Dynamics Research*; Bedrina1967@mail.ru. SPIN 8726-3180, ORCID 0000-0002-7420-7499, Scopus ID 56658693400, Researcher ID J-7079-2018.

**Alexander A. Ishukov** – Candidate of Economics; Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Russia, Ekaterinburg, Moskovskaya str., 29) – *Junior Research Fellow of the Centre for Socioeconomic Dynamics Research*; ishukov.aa@uiec.ru. SPIN 8933-9474, ORCID 0000-0003-4420-6329, Scopus ID 57423308100, Researcher ID T-2234-2018.

## AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 30.08.2025; reviewed 21.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

С момента своего появления в Древнем мире, а затем в Средневековой Европе, университеты рассматривались как глобальные международные организации, объединяющие мировые интеллектуальные ресурсы и имеющие интересы и влияние, выходящие за пределы конкретного государства. Позже, по мере роста их количества, «международная» функция отошла на второй план, и они стали главной «кузницей» подготовки кадров

для национальной экономики, хотя крупнейшие и древнейшие мировые университеты, такие как Гарвардский, Оксфордский, Болонский, Туринский, Венский, Сиднейский и др., на протяжении всей истории своего существования сохраняли интернациональный характер.

В настоящее время международная деятельность снова становится важной вехой в развитии многих университетов мира, способствуя повышению качества национального образования

и научных исследований, росту финансовых возможностей организаций и их позиционированию на глобальном рынке образовательных услуг. Деятельность вуза, приобретающая международный характер, получила название интернационализации [1, с. 170]. В частности, ей много внимания уделяется в деятельности Европейского университетского альянса, занимающегося разработкой совместных образовательных программ, продвижением новых форматов студенческой мобильности (гибридной и виртуальной), проведением совместных исследований [2].

Интернационализация высшего образования рассматривается правительствами многих стран в качестве ключевого приоритета, поскольку она содействует привлечению в страну финансовых и трудовых ресурсов, росту международного сотрудничества и культурного обмена, увеличению туристического потока, обмену опытом и технологиями, созданию инноваций, повышению конкурентоспособности стран на мировых рынках. Кроме того, считается, что интернационализация высшего образования способствует достижению целей устойчивого развития [3, с. 35]. Наиболее показательной страной в этом является Китай, который после провозглашения «политики реформ и открытости» в 1978 году стимулировал массовый выезд своей талантливой молодежи за границу для получения качественного образования в лучших университетах мира. Важность данного решения диктовалась стремлением правительства Китая провести модернизацию относительно отсталой аграрной экономики в короткие сроки и выйти в мировые лидеры. Для того чтобы ограничить «утечку мозгов» в процессе образовательной миграции, правительство Китая приняло ряд программ по возвращению специалистов из-за границы: в 1983 году – «Временное положение о привлечении иностранных талантов»; в 2008 году – «План тысячи талантов»; в 2017 году – «Уведомление по вопросам, касающимся разрешения на работу в Китае выдающимся выпускникам иностранных вузов». Эти программы гарантировали лучшие условия трудоустройства выпускникам зарубежных вузов китайского происхождения [4]. Таким образом, благодаря разумной политике на мировом рынке образовательных услуг, Китай сделал беспрецедентный рывок в экономическом развитии.

Интернационализация образования подразумевает преодоление национальных, языковых и культурных границ [5] и предоставляет студентам, преподавателям, научным работникам уникальную возможность «поездить по миру», познакомиться с культурой различных народов, а также приобрести языковые навыки и умение работать в многонациональных командах, что является востребованными компетенциями в современном мире и увеличивает шансы на трудоустройство, способствуя

личностному и профессиональному росту. Таким образом, в современном мире бенефициарами процесса интернационализации высшего образования выступают университеты, страны и население, задействованные в данном процессе.

Интернационализация высшего образования может происходить по различным направлениям: обмен студентами, преподавателями и научными работниками, участие в международных проектах, создание международных научных лабораторий, проведение международных конференций и мастер-классов, создание курсов, читаемых на иностранных языках, получение международной аккредитации и пр.

Центральным звеном интернационализации высшего образования является международная образовательная миграция. В контексте данной статьи термин «образовательная миграция» имеет широкое толкование [6] и включает в себя различные формы студенческой мобильности: обучение на различных программах в зарубежном вузе, семестр за рубежом, участие на программе двойного диплома, обучение в летней или зимней школе и т. п.

Первые работы, посвященные международной образовательной миграции, относятся к концу 60-х – началу 70-х годов XX века. В них многие авторы поднимают болезненную тему «утечки мозгов» [7]. Влияние образовательной миграции на рынок труда рассматривается в работах Г. Лю-Фаррер, А. Х. Тран [8], а также Е. Б. Бедриной, Е. Алаи, О. А. Козловой [9]. Особое внимание исследователи международной студенческой мобильности уделяют вопросам адаптации в непривычной образовательной среде [10; 11; 12].

В настоящее время наиболее привлекательными для студенческой мобильности являются университеты США в силу развитой исследовательской составляющей в их деятельности [13]. Самые большие потоки образовательной миграции в зарубежные университеты обеспечивает Китай, второе место занимает Индия. В частности, численность китайцев и индийцев, получивших образование за рубежом, по оценкам О. А. Горбуновой, достигла 1 млрд человек и 400 тыс. человек соответственно [14, с. 472].

В современном мире многие страны выступают как в роли импортеров, так и в роли экспортеров образовательных услуг на мировом рынке. К примеру, в настоящее время Китай является не только крупнейшим импортером образовательных услуг, но и их крупнейшим экспортером. В частности, в 2025 году он ожидает принять 500 тыс. иностранных студентов. Правительство Китая рассматривает международную образовательную миграцию в качестве «мягкой силы» продвижения своих интересов и отстаивания своих позиций [15, с. 123].

Развитию международной образовательной миграции как важнейшего направления

интернационализации высшего образования способствует наличие мигрантских сетей, общего языка, безвизового режима, близость расстояния, демографические условия [16], участие вуза в международных проектах и реализации краткосрочных образовательных программ, таких как «Летний университет» [17] и пр., активизация экономического и культурного взаимодействия между странами, повышение уровня жизни населения, рост информационных технологий, позиционирование университетов в международных рейтингах [18] и исследовательский характер их деятельности.

Стратегии, которые осуществляют университеты на рынке образовательных услуг, могут диаметрально различаться в зависимости от поставленных целей и арсенала инструментов, имеющих для их реализации. Так, П. Г. Альтбах и Дж. Найт различают традиционную и коммерческую интернационализацию высшего образования [19]. Цель традиционной интернационализации высшего образования – это повышение престижа и конкурентоспособности университета и страны, которую он представляет, а также использование «мягкой силы» для продвижения своих интересов. Благодаря высоким требованиям к поступающим, университеты аккумулируют наиболее талантливую молодежь. Примером такой модели могут служить знаменитые европейские университеты. Во втором случае образовательные программы финансируют сами студенты, а страны, привлекающие иностранных студентов, стремятся расширить экспорт образовательных услуг, рассматривая образование в качестве определенного вида товара в международной торговле, реализуемого для получения дохода. Кроме того, все чаще и чаще встречаются смешанные модели, стремящиеся объединить традиционную и коммерческую составляющие в деятельности университетов.

Переходу от традиционной к смешанной или к коммерческой модели интернационализации высшего образования способствуют активизация образовательной миграции и расширение ее географии. Как отмечают, Х. де Вит, и П. Г. Альтбах, в современном мире в связи с активным втягиванием в образовательную миграцию развивающихся стран интернационализация высшего образования переживает переход от стадии элитарного к стадии массового образования, благодаря чему каждые десять лет потоки международных образовательных мигрантов удваиваются [20]. В связи с этим на повестку дня все острее и острее встают вопросы адаптации иностранных студентов,

отличающихся от местного населения религией, культурой, языковыми навыками и традициями, к новым, непривычным для них условиям. Особенно часто проблемы коммуникаций возникают из-за плохих языковых навыков, как со стороны иностранных студентов, так и со стороны принимающего их коллектива. Многие авторы видят в этом основное ограничение для развития международной образовательной миграции [21; 22].

Образовательная миграция в Россию имеет глубокие исторические корни. В середине XX века СССР занял существенную долю международного рынка образовательных услуг и стал одним из лидеров по обучению молодежи из социалистического лагеря и третьих стран мира, используя международное академическое сотрудничество и образовательную миграцию как инструмент внешнеполитического влияния и контроля. Так, по утверждению М. М. Лебедевой и Ж. Фора, во времена СССР обучение иностранных студентов было частью политики «мягкой силы», направленной на формирование лояльных элит в дружественных странах Азии, Африки и Латинской Америки, на долю которых приходилось 80% от общего мирового потока иностранных студентов [23, с. 200].

Во второй половине XX века сотрудничество между странами социалистического лагеря в сфере образования происходило в рамках Совета экономической взаимопомощи (СЭВ), учрежденного в 1949 году и включавшего в себя кроме СССР Албанию (до 1961 года), Болгарию, Венгрию, Вьетнам (с 1978 года), ГДР (с 1950 года), Кубу (с 1972 года), Монголию (с 1962 года), Польшу, Румынию, Чехословакию, Югославию (в качестве ассоциированных участников). При этом центром международного образования стал СССР. В частности, в 1952 году были подписаны первые соглашения с Болгарией и ГДР об обучении граждан этих стран в СССР, а уже к середине 1970-х гг. были подписаны договоры о сотрудничестве со 136 вузами стран-членов СЭВ<sup>1</sup>. Знаковым событием в деле интернационализации высшего образования в СССР стало создание в 1960 году Университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (ныне Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, или РУДН), ориентированного на студентов из развивающихся стран и игравшего важную идеологическую роль в период холодной войны [24].

Количество иностранных студентов в СССР постоянно увеличивалось: в 1950-х гг. оно составляло 5,9 тыс. человек, в 1960-х – 13,5 тыс., в 1970-х – 26,2 тыс., в 1980-х – 88,3 тыс., к 1990 году достигло 126,5 тыс., что на тот момент являлось

<sup>1</sup> Петрик В. В. Высшее образование СССР как фактор укрепления международного сотрудничества в области подготовки специалистов (конец 50-х – начало 90-х гг. XX в.) // Вестник Томского государственного педагогического университета (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2007. Вып. 7 (70). С. 132–137. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vysshee-obrazovanie-sssr-kak-faktor-ukrepleniya-mezhdunarodnogo-sotrudnichestva-v-oblasti-podgotovki-spetsialistov-konets-50-h-nachalo-viewer> (дата обращения: 23.09.2025).

третьим результатом в мире после США и Франции<sup>2</sup>. Выпускники, прошедшие обучение в вузах СССР, занимали важные должности в своих странах, что способствовало укреплению международных связей и формированию позитивного имиджа СССР. Советская система подготовки иностранных студентов характеризовалась интенсивным изучением русского языка, культурной интеграцией и поддержкой на всех этапах обучения. Таким образом, вузы СССР активно участвовали в экспансии русского языка и его активного продвижения на мировых просторах.

Государство тратило значительные финансовые ресурсы на обучение иностранных студентов и их адаптацию. Образование проходило на бесплатной основе. Кроме того, иностранным студентам выплачивали стипендии, предоставляли общежития и прочие социальные услуги. В процессе обучения иностранных студентов были задействованы ведущие вузы Москвы, Ленинграда, Киева, а также крупные региональные университеты [25]. К примеру, в вузах Свердловской области в разный период времени обучались большие группы представителей Китая, Монголии, Вьетнама, Сирии и других стран. Особой популярностью пользовались инженерные специальности. После подписания 14 февраля 1950 г. советско-китайского договора «О дружбе, союзе и взаимопомощи» на Урал приехала большая группа китайской молодежи для обучения в Уральском политехническом институте (ныне УрФУ). Позже молодые выпускники вуза прошли стажировки на предприятиях города Свердловска (ныне город Екатеринбург) [26].

Механизмами продвижения «мягкой силы» выступили КИДы – клубы интернациональной дружбы, в рамках которых проводились мероприятия, связанные с популяризацией литературы и искусства зарубежных стран, вечера, посвященные жизни и деятельности выдающихся исторических личностей, встречи с молодежью из зарубежных стран, организовывались политтеатры, проводились политдискотеки, смотры-конкурсы политического плаката и политических песен [27].

Современная Россия во многом унаследовала советский опыт. В настоящее время российские

университеты активно участвуют в процессе интернационализации высшего образования в качестве принимающей и отправляющей стороны, стремясь соответствовать стандартам мирового уровня. Такие университеты, как РУДН, МГУ, СПбГУ, УрФУ и ПГНИУ, продолжают привлекать иностранных студентов, участвовать в квотах Россоотрудничества, разрабатывать программы адаптации и принимать участие в международных проектах. В настоящее время Россия занимает восьмое место в мире по экспорту образовательных услуг после США, Великобритании, Австралии, Китая, Канады, Германии и Франции, имея 6% мирового рынка образовательных услуг [28, с. 658].

По данным Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в 2024 году в стране обучалось 376 тыс. иностранных студентов, из которых 59% – из стран СНГ и 41% – из дальнего зарубежья<sup>3</sup>. Однако этого недостаточно. В Указе Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» сказано о необходимости увеличения к 2030 году численности иностранных студентов, обучающихся по образовательным программам в российских университетах и научных организациях, не менее чем до 500 тыс. человек<sup>4</sup>. Согласно приоритетному проекту «Экспорт образования», действующему в РФ с мая 2017 года по ноябрь 2025 года, объем средств, полученных от экспорта российского образования, должен составить в 2025 году не менее 373 млрд рублей<sup>5</sup>.

В настоящее время на уровне государства предпринимаются значительные усилия по поддержке стратегии интернационализации российских университетов. С 2021 года в России реализуется Федеральный проект «Россия – привлекательная для учебы и работы страна», одной из задач которого является «качественная образовательная миграция (создание условий для привлечения и закрепления иностранных студентов и талантливой молодежи)»<sup>6</sup>. В 2022 году было утверждено Положение о грантовой поддержке талантливых иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся в российских образовательных организациях на территории Российской Федерации<sup>7</sup>,

<sup>2</sup> Анохина Т. Я., Панин Е. В. История и особенности обучения иностранных студентов в советских и российских вузах // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Теория языка. Семантика. 2014. № 4. С. 134–143. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-problems-of-linguistic-and-academic-adaptation-of-international-students-in-russia/viewer> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>3</sup> Высшее образование // Минобрнауки : [сайт]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>4</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 16.09.2025).

<sup>5</sup> О приоритетном проекте «Экспорт образования» // Правительство РФ : [сайт]. – URL: <http://government.ru/info/27864/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>6</sup> Федеральный проект «Россия – привлекательная для учебы и работы страна» // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed\\_proekt\\_rossiya\\_privlekatelnaya\\_dlya\\_ucheby\\_i\\_raboty\\_strana/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_rossiya_privlekatelnaya_dlya_ucheby_i_raboty_strana/) (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>7</sup> Постановление Правительства РФ от 29.07.2022 № 1352 «О грантовой поддержке талантливых иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся в российских организациях, осуществляющих образовательную деятельность на территории Российской Федерации». – URL: <http://government.ru/docs/all/142429/> (дата обращения: 16.09.2025).

было установлено разрешение на временное проживание в целях получения образования (РВПО) для обучающихся на территории РФ иностранцев на срок обучения и последующие 180 календарных дней, а также упрощено трудоустройство студентов очной формы обучения<sup>8</sup>. Интеграция в рамках ЕАЭС также способствует росту образовательной миграции. В частности, выходцы из Казахстана составляют один из наиболее больших потоков образовательных мигрантов в Россию. К примеру, в УрФУ по итогам приемной комиссии 2024 года доля выходцев из Казахстана составила 22%<sup>9</sup>.

Образовательная миграция из России в последние годы подверглась перестройке. В связи с событиями 2022 года и началом выхода России из Болонского процесса для иностранных студентов снизилась привлекательность российских дипломов о высшем образовании<sup>10</sup>, некоторые страны ограничили или полностью закрыли свои образовательные программы для российских граждан, но при этом часть западных стран и вузов по-прежнему принимают российских студентов. В то же время российскими студентами гораздо чаще стали рассматриваться азиатские страны для международного студенческого обмена и обучения на программах двойного диплома.

Ввиду высокой значимости интернационализации высшего образования и развития международной образовательной миграции, авторы настоящей статьи ставят целью оценить развитие международной образовательной миграции как ключевого направления интернационализации высшего образования на примере конкретного российского вуза, выявить проблемы и перспективы данного процесса.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Информационной базой исследования послужили нормативные документы, регулирующие вопросы интернационализации высшего образования в Российской Федерации, статистические данные Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, а также внутренние документы, в том числе нормативные документы, информационные сайты и социальные сети, отражающие процессы интернационализации образовательной деятельности УрФУ, выбранного площадкой для проведения исследования. Для отбора источников были разработаны следующие критерии:

1) информация должна отражать международную деятельность вуза;

2) отобранный информационный массив должен комплексно отражать интернационализацию деятельности вуза;

3) информация не должна быть противоречивой, т.е. она должна быть исторически конкретной.

Для субъективной оценки проблем развития международной образовательной миграции в исследовании была использована информация, полученная в результате социологического исследования, проведенного весной 2025 года в рамках реализации проектной деятельности и сотрудничества университета с Институтом экономики Уральского отделения РАН. В роли респондентов выступили российские студенты, проходящие обучение в зарубежных вузах и иностранные студенты, проходящих обучение в УрФУ. Цель социологического опроса состояла в дальнейшей корректировке и повышении эффективности международной образовательной миграции студентов вуза на основе определения мотивов обучения в зарубежном вузе, проблем адаптации, возникающих во время обучения, планов на будущее после окончания образовательной программы.

Выбор УрФУ не случаен. Во-первых, это один из крупнейших и известных российских вузов, имеющий важное значение как для развития Уральского региона, так и в целом для страны. Так, в настоящее время в университете обучается 50 тыс. студентов и реализуется 358 образовательных программ по различным направлениям<sup>11</sup>. УрФУ является участником проекта по созданию кампусов мирового уровня и государственной программы поддержки российских вузов «Приоритет-2030», выступает инициатором создания и выполняет функции проектного офиса Уральского межрегионального научно-образовательного центра мирового уровня «Передовые производственные технологии и материалы»<sup>12</sup>. Во-вторых, университет является показательным в плане интернационализации высшего образования и имеет большой исторический опыт развития международной образовательной миграции. В современных условиях вхождение в число ведущих мировых образовательных и интеллектуальных центров является стратегической целью университета<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> Федеральный Закон от 14 июля 2022 г. № 357 «О внесении изменений в Федеральный закон “О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207140110?ysclid=16uo4o9nd1135328842> (дата обращения: 16.09.2025).

<sup>9</sup> Информация к заседаниям. Итоги деятельности университета // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/council/info-session/2024-2025/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>10</sup> Краснова Г. Последствия отказа от бакалавриата и магистратуры для России // РМВД. 2023. – URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/posledstviya-otkaza-ot-bakalavriata-i-magistratury-dlya-rossii/> (дата обращения: 15.10.2025).

<sup>11</sup> Университет сегодня // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>12</sup> Фестиваль «Дружба народов» прошел в вузе // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/novosti/53159/> (дата обращения: 16.10.2025).

<sup>13</sup> Миссия // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/mission/> (дата обращения: 26.09.2025).

При проведении исследования использовался метод анализа нормативных документов, информационных массивов, расположенных на сайте университета, и постов в социальных сетях по заданным критериям, метод сравнительного анализа, метод проведения социологического опроса.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как показал анализ нормативной базы университета, информационных массивов, расположенных на сайте университета и постов в социальных сетях, приему иностранных студентов в УрФУ уделяется значительное внимание. Для этого создан Центр международной студенческой мобильности и рекрутинга, который занимается вопросами поступления в вуз граждан дальнего зарубежья, координацией академической мобильности, подготовкой приглашений для получения визы, контролем за успеваемостью иностранных студентов и т. п.<sup>14</sup>. С целью создания комфортных условий для адаптации иностранных студентов в УрФУ ведут работу 16 землячеств<sup>15</sup> и Студенческая организация объединенных наций УрФУ<sup>16</sup>.

В настоящее время УрФУ имеет около 400 соглашений с различными зарубежными вузами и организациями о сотрудничестве, в коллаборации с зарубежными вузами реализует 28 совместных программ обучения студентов и принимает участие в реализации ряда значимых международных проектов, программ двойного диплома и международного студенческого обмена<sup>17</sup>, организует международные образовательные школы, международные конференции и международные фестивали.

В целях оптимизации мер контроля за исполнением требований миграционного законодательства в университете разработан и внедрен специализированный цифровой сервис «Миграционный учет». Кроме того, в университете разработано «Положение о порядке признания иностранного документа об образовании». Университет входит в Топ-10 РФ по численности поступающих по квотам Россотрудничества. В 2025 году по результатам престижного международного рейтинга QS World University Rankings по показателю «Сеть международного научного сотрудничества»

УрФУ занял 1-е место среди всех российских университетов<sup>18</sup>.

События последних лет затруднили международную деятельность университета и заставили диверсифицировать партнерские отношения. В частности, произошло сокращение коллабораций с западными вузами. К примеру, до 2022 года между УрФУ и бизнес-школой KEDGE шел активный обмен студентами в соответствии с соглашением о программе двойного диплома. В рамках данного сотрудничества обучение в России проходили группы французских студентов, которые защищали дипломы под руководством российских преподавателей. В настоящее время потоки приобрели односторонний характер – только российские студенты проходят обучение в бизнес-школе KEDGE и получают двойной диплом.

В то же время УрФУ активно развивает партнерство с университетами стран Азии, Африки и Латинской Америки, в частности, имеет 30 соглашений с партнерами из Азии, 4 – с партнерами из Африки и 17 – с партнерами из Латинской Америки<sup>19</sup>. В рамках сетевого партнерского взаимодействия «Зарубежный университет – зарубежное предприятие – УрФУ» поддерживает отношения с предприятиями Киргизстана, Казахстана и Узбекистана<sup>20</sup>.

В современных российских условиях азиатское направление образовательной миграции считается в УрФУ наиболее перспективным, в связи с чем университет активизировал свои усилия по подписанию различных соглашений в сфере образования и науки с вузами азиатских стран, и в первую очередь с Китаем, который также проявляет интерес к развитию данного сотрудничества. В университете 28 октября 2008 года при участии вуза-партнера – Гуандунского университета иностранных языков и внешней торговли – был открыт Институт Конфуция для изучения китайского языка и знакомства с китайской культурой. В 2019 году Институту Конфуция УрФУ было присвоено звание лучшего Института Конфуция 2019 года. В настоящее время в нем работает 8 российских и 25 китайских преподавателей<sup>21</sup>. В рамках инициативы «Один пояс – один

<sup>14</sup> Контакты центра международной студенческой мобильности и рекрутинга // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/applicant/sng/zachislenie/kontakty-centra-mezhdunarodnoi-studencheskoi-mobilnosti-i-rekrutinga/> (дата обращения: 16.10.2025).

<sup>15</sup> Хочу в УрФУ – абитуриент УрФУ // В контакте. – URL: [https://vk.com/@abiturient\\_urfu-inostrannye-studenty-vy-ne-odni](https://vk.com/@abiturient_urfu-inostrannye-studenty-vy-ne-odni) (дата обращения: 16.10.2025).

<sup>16</sup> Студенческая организация объединенных наций УрФУ // В контакте. – URL: [https://vk.com/international\\_students\\_urfu](https://vk.com/international_students_urfu) (дата обращения: 15.10.2025).

<sup>17</sup> Информация к заседаниям. Итоги деятельности университета // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/council/info-session/2024-2025/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>18</sup> Международная деятельность // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/international/mezhdunarodnaja-dejatelnost/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>19</sup> Иностранные партнеры университета // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/international/inostrannye-partnery> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>20</sup> Международная деятельность // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/international/mezhdunarodnaja-dejatelnost/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>21</sup> Об Институте Конфуция // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://ci.urfu.ru/ru/about/> (дата обращения: 23.09.2025).

путь» и многостороннего взаимодействия в рамках БРИКС и ШОС УрФУ реализует совместный с Хэнаньским университетом науки и техники проект по созданию Лоян-Уральского университета на территории Китая, а также совместно с Северо-Китайским университетом водных ресурсов и гидроэнергетики – проект «Уральский институт»<sup>22</sup>.

В настоящее время в УрФУ обучается около 5 тыс. иностранных студентов и 212 иностранных аспирантов из более чем 90 стран мира. В качестве

слушателей подготовительного отделения в 2024–2025 учебном году прошли обучение 728 человек из 52 стран. Ежегодно около 200 студентов, преподавателей и исследователей университета принимают участие в программах международной академической мобильности.

В таблице 1 представлена положительная динамика показателей приема иностранных студентов в УрФУ в период с 2021 года по 2024 год, а также рост доходов от обучения иностранных студентов.

**Таблица 1** – Показатели приема иностранных студентов УрФУ, 2021–2024 гг.  
**Table 1** – UrFU International Student Admission Rates 2021–2024

Показатели	2021	2022	2023	2024	Изменение 2021–2024
Прием иностранных студентов, чел.	1550	1771	1615	2033	+ 483
из них:					
ближнее зарубежье, чел.	668	706	770	969	+ 301
дальнее зарубежье, чел.	882	1065	825	1064	+ 182
Бакалавриат, %	–	67%	70%	67%	–
Магистратура, %	–	33%	30%	33%	–
Доходы от обучения иностранных студентов, млн руб.	–	187,9	225,9	288,8	–

**Источник:** Университет сегодня // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/> (дата обращения: 23.09.2025).

В рамках социологического исследования опрос студентов проводился методом анкетирования в электронном формате. Анкета состояла из полужакрытых вопросов и была представлена в двух вариантах: на русском и английском языках, так как часть иностранных студентов обучается в вузе на англоязычных программах. Достоверность полученным результатам обеспечили методы проведения социологического опроса и выборка респондентов. Ввиду относительно небольшой численности студентов УрФУ, проходящих обучение за рубежом в момент проведения социологического опроса, для данной группы респондентов использовалась сплошная выборка, при этом анкета распространялась через личный кабинет студента. Для получения достоверных данных опрашиваемое число иностранных студентов, проходивших обучение в университете во время проведения социологического опроса, определялось как 10% от генеральной совокупности. В данном случае использовалась квотная выборка, которая учитывала распределение студентов по уровням образования: бакалавриат либо магистратура. Помощь в распространении ссылок на анкеты, предназначенные для социологического опроса иностранных студентов,

оказали представители студенческих землячеств университета. В опросе приняли участие выходцы из 24 стран, расположенных в различных регионах мира. Таким образом, итоговая численность российских респондентов составила 145 человек, из них прошел обучение в европейских университетах 21 студент, иностранных – 450 человек, из них доля обучающихся на программах бакалавриата – 70,5%, магистратуры – 29,5%.

УрФУ выступает одновременно в качестве принимающей стороны и в качестве отправителя, участвуя в программах двойного диплома с зарубежными вузами-партнерами, благодаря чему по завершении образования студенты получают дипломы двух вузов – российского и зарубежного. Продолжительность и формат обучения в вузах определяется совместным соглашением. Например, в случае с бакалавриатом это может быть 2 года в российском вузе и 2 года очно в кампусе зарубежного вуза с обязательной стажировкой в зарубежной компании. К примеру, студенты, обучающиеся на образовательной программе бакалавриата «Мировая экономика и международный бизнес» УрФУ, имеют возможность получить диплом бизнес-школы KEDGE (Франция), которая является обладателем «тройной короны»

<sup>22</sup> Международная деятельность // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/international/mezhdunarodnaja-dejatelnost/> (дата обращения: 23.09.2025).

международных аккредитаций и в 2024 году заняла 34 место в рейтинге ведущих европейских бизнес-школ, а также бизнес-школы университета Пфорцхайма (Германия) или Загребской школы экономики и менеджмента (Хорватия)<sup>23</sup>.

Другим вариантом образовательной миграции является международный студенческий обмен – это взаимная программа обучения в вузе-партнере в течение одного или двух семестров. Участвовать в этой программе могут студенты, которые не имеют академической задолженности, имеют хорошую успеваемость и уровень знания английского языка или иного языка преподавания в принимающем вузе не ниже B2<sup>24</sup>.

**Таблица 2** – Ключевая характеристика стран и вузов-партнеров, в которых проходили обучение российские респонденты, 2024 год

**Table 2** – Key characteristics of the countries and partner universities where Russian respondents studied, 2024

Страна	Доход на душу населения по ППС, долл. *	Визовое требование	Вуз-партнер	Международные аккредитации
Германия	72300,1 (2024)	Виза	Технический университет Мюнхена, Школа менеджмента ТУМ	AACSB, AMBA, EQUIS
Китай	27104,9 (2024)	Виза <sup>26</sup>	Пекинский технологический институт	–
			Юго-западный университет финансов и экономики, Школа бизнес-администрирования, Чэнду	AACSB, EQUIS
			Шанхайский университет, Бизнес-школа SILC	AACSB
			Университет Шаньтоу, Школа Бизнеса	–
			Чунцинский университет	AACSB, AMBA, EQUIS
			Пекинский университет	–
Франция	61321,7 (2024)	Виза	Бизнес-школа KEDGE	EQUIS, AACSB, AMBA
			Реннская школа бизнеса	EQUIS, AACSB, AMBA
Турция	43932,1 (2024)	Без визы	Высшая школа бизнеса, Университет Коч	AMBA, EQUIS, AACSB
Южная Корея	52204,0 (2023)	Без визы	Кёнбукский национальный университет, Колледж экономики и делового администрирования	AACSB
			Международная школа бизнеса СОЛБРИДЖ	AACSB

**Источник:** World Bank Group // Date. – URL: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?most\\_recent\\_&locations=DZ](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?most_recent_&locations=DZ) (дата обращения: 28.10.2025).

<sup>23</sup> Мировая экономика и международный бизнес // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://programs.edu.urfu.ru/ru/10071/pages/double/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>24</sup> Международный студенческий обмен // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/international/mobility/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>25</sup> Центр международной студенческой мобильности и рекрутинга // Уральский федеральный университет : [сайт]. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/units/ppmsv/cmsmir/> (дата обращения: 23.09.2025).

<sup>26</sup> На момент проведения опроса визовый режим Китая с Россией сохранялся.

В таблице 3 представлена информация о странах исхода иностранных респондентов. Большинство стран имеют визовый режим с Россией. Все

страны, за исключением Южной Кореи, имеют более низкий доход на душу населения по ППС, чем Россия.

**Таблица 3** – Ключевая характеристика регионов и стран исхода иностранных респондентов и России на момент проведения опроса

**Table 3** – Key characteristics of the regions and countries of origin of foreign respondents and Russia at the time of the survey

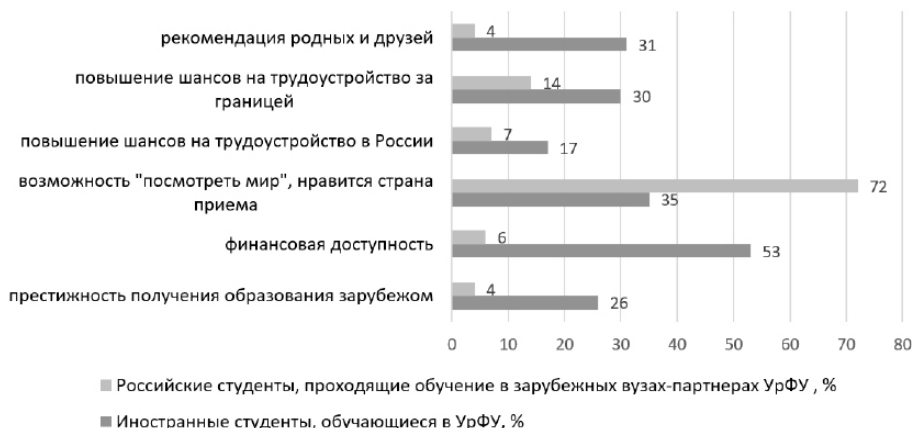
Регион	Страна	Доход на душу населения по ППС, долл.	Визовое требование
Южная Азия	Индия	11 158,9 (2024)	Виза
	Пакистан	6 287,0 (2024)	Виза
Восточная Азия	Китай	27 104,9 (2024)	Виза
	Южная Корея	52 204,0 (2023)	Без визы
Юго-Восточная Азия	Вьетнам	16 385,5 (2024)	Без визы
	Индонезия	16 448,3 (2024)	Виза
Центральная Азия	Казахстан	40 813,0 (2024)	Без визы
	Таджикистан	5 406,0 (2024)	Без визы
Западная Азия	Турция	43 932,1 (2024)	Визы
	Ирак	14 464,3 (2024)	Виза
	Сирия	4 650,1 (2023)	Виза
Центральная Америка	Панама	41 404,8 (2024)	Без визы
	Мексика	25 688,1 (2024)	Виза
Южная Америка	Боливия	11 189,8 (2024)	Без визы
	Бразилия	22 333,4 (2024)	Без визы
	Колумбия	21 494,6 (2024)	Без визы
	Перу	17 802,4 (2024)	Без визы
	Эквадор	15 840,3 (2024)	Без визы
Северная Африка	Алжир	17 552,8 (2024)	Виза
	Мавритания	7 271,3 (2024)	Виза
	Египет	19 094,1 (2024)	Виза
Западная Африка	Кот-д'Ивуар	7 653,5 (2024)	Виза
	Нигерия	8 708,8 (2024)	Виза
Южная Африка	Замбия	4 224,0 (2024)	Виза
Восточная Европа	Россия	47 405,0 (2024)	

**Источники:** World Bank Group // Date. – URL: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?most\\_recent\\_&locations=DZ](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?most_recent_&locations=DZ) (дата обращения: 28.10.2025);

Условия въезда и пребывания граждан иностранных государств в Российскую Федерацию по дипломатическим, служебным (официальным, специальным), общегражданским паспортам по состоянию на январь 2025 года // Консульский информационный портал РФ : [сайт]. – URL: <https://www.kdmid.ru/cons/visas/conditions-of-entry-foreign-citizens-in-russian-federation/> (дата обращения: 22.09.2025).

Важным фактором для развития международной образовательной миграции является информация о мотивах, которыми руководствуются студенты, выбирая обучение в зарубежном вузе. В связи с тем, что большинство иностранных респондентов прибыло в Россию из стран с относительно низким уровнем дохода на душу населения, мотивом выбора страны и вуза-партнера была финансовая доступность образования и обустройства в принимающей стране, при этом российские студенты в меньшей степени задумывались о материальной стороне вопроса. В то же время, принимая решение об обучении за границей, молодые россияне мотивировали свой выбор, прежде всего, возможностью «посмотреть мир», ближе познакомиться с зарубежной страной. У иностранных студентов эти мотивы были на втором месте. Третьей значимой причиной обучения в зарубежном вузе для обеих групп студентов стало повышение

шансов на трудоустройство – на данный мотив указали 21% россиян, причем 14% из них связали обучение в зарубежном вузе с возможностью трудоустройства за границей. На желание трудоустроиться в России после окончания вуза указали 17% иностранных респондентов (рисунок 1). Кроме того, уточняя свое решение об участии в международной миграции, часть россиян заявила о том, что поездку за рубеж они хотели бы использовать для поиска зарубежных бизнес-контактов (57%). Очевидно, что как в одной, так и в другой группе респондентов на мотивацию повлияли, в первую очередь, экономические условия стран-отправителей. В частности, на поведение российских студентов, скорее всего, оказали влияние экономические санкции, которые ограничили как международную миграцию россиян, так и направления экономического сотрудничества, заставив искать новых зарубежных партнеров.



**Рисунок 1** – Ключевые мотивы выбора получения образования за рубежом, % (можно выбрать до 3-х вариантов ответов)

**Figure 1** – Key motives for choosing to study abroad, % (You can select up to 3 answers)

Несмотря на общую мировую тенденцию специализации образования для иностранных студентов, многие из них учатся в России на бесплатной основе, например, поступившие по квоте Правительства РФ или ставшие призерами олимпиады OpenDoors<sup>27</sup>. Это обеспечивает приток в Россию талантливой молодежи из стран с относительно низким уровнем дохода, которая не в состоянии заплатить за свое образование в других странах.

Отвечая на вопрос о выборе образовательной программы в УрФУ, 40% иностранных студентов отметили важность наличия международной аккредитации программы. На момент проведения опроса международную аккредитацию в УрФУ имели 15 образовательных программ, из них 12 магистерских и только три бакалаврских. Кроме того, образовательная программа бакалавриата «Мировая экономика и международный бизнес»

имела одну из самых престижных аккредитаций – аккредитацию EFMD (Европейский фонд развития менеджмента). Также международную аккредитацию имели образовательные программы бакалавриата «Программная инженерия» и «Юриспруденция»<sup>28</sup>. Выяснилось, что в связи с ограниченным количеством в университете бакалаврских программ, имеющих зарубежную аккредитацию, некоторые иностранные респонденты, участвовавшие в социологическом опросе, первую ступень высшего образования окончили не в УрФУ, а в другом российском вузе и только затем поступали в магистратуру УрФУ, где таких программ оказалось намного больше.

Делясь своими впечатлениями о России, иностранные студенты отмечают высокий уровень безопасности (58%), относительно низкую стоимость проживания по сравнению с другими

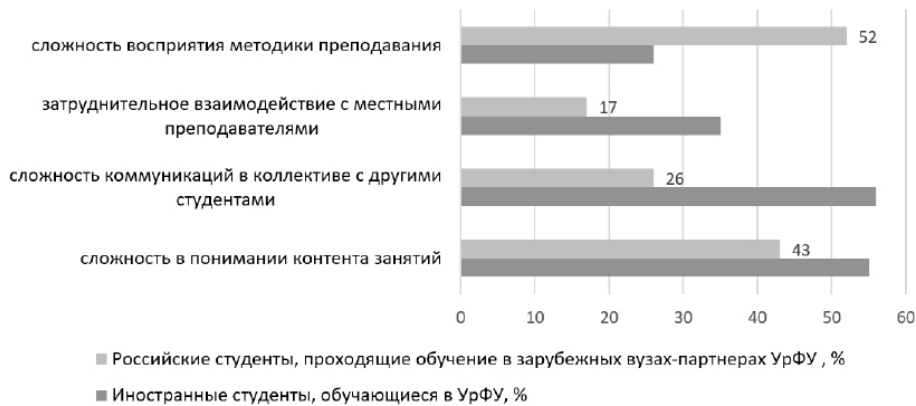
<sup>27</sup> Олимпиада OpenDoors. – URL: <https://od.globaluni.ru/ru/> (дата обращения: 23.09.2025)

<sup>28</sup> Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ. – URL: <https://urfu.ru/ru/about/documents/professionalno-obshchestvennaja-akkreditacija/> (дата обращения: 23.09.2025)

странами (56%)<sup>29</sup>, высокий уровень культуры местного населения (51%). Кроме того, у студентов не возникало проблемы признания дипломов, поскольку УрФУ наделен такими полномочиями, в отличие от большинства российских вузов [29]. Россияне, проходившие обучение за рубежом, в свою очередь, обратили внимание на развитость инфраструктуры стран пребывания (80%), высокий уровень культуры местного населения (74%) и карьерные перспективы (68,5%). В то же время россияне акцентировали внимание на том, что

у них возникали проблемы с денежными переводами из-за введенных санкций (68%) и с оформлением визы (30%). Находясь за рубежом, они чувствовали нехватку языковых навыков (28%). Почти треть российских студентов обратили внимание на высокую стоимость проживания в стране, где находился вуз-партнер УрФУ (26%).

На рисунке 2 отмечены трудности, с которыми столкнулись российские студенты во время обучения в зарубежном вузе и иностранные студенты, обучающиеся в УрФУ.



**Рисунок 2** – Основные проблемы, с которыми столкнулись студенты во время обучения в зарубежном вузе, % (можно выбрать до 3-х вариантов ответов)

**Figure 2** – The main problems that students faced while studying at a foreign university, % (You can select up to 3 answers)

Разные страны по-разному относятся к предоставлению права на трудоустройство иностранных студентов очной формы обучения. Россия, сталкивающаяся с дефицитом трудовых ресурсов, идет по пути смягчения условий трудоустройства. Значительная доля иностранных студентов во время проведения опроса совмещали учебу с работой – 45% (рисунок 3). Отметим, что эти

данные подтверждаются и результатами другого исследования авторов настоящей статьи, связанного с анализом китайской образовательной миграции [9]. Среди россиян, проходивших обучение в вузах-партнерах УрФУ, этот показатель чуть меньше – 43%. На рисунке 3 можно увидеть, где в России трудоустраиваются иностранные студенты.



**Рисунок 3** – Результаты ответа на вопрос иностранных студентов «Совмещаете ли Вы учебу с работой?», %

**Figure 3** – Result of response to the question of foreign students “Do you combine studies with work?”, %

Планы после окончания обучения на образовательной программе у россиян и иностранных студентов сильно различались: большинство российских студентов желали продолжить обучение

на новой ступени образования, причем половина – в зарубежном вузе, тогда как большинство иностранных студентов хотели бы вернуться домой и пойти работать (таблица 4).

<sup>29</sup> Иностранные студенты УрФУ очной формы обучения обеспечиваются общежитием.

**Таблица 4** – Дальнейшие планы после окончания обучения на образовательной программе, %  
**Table 4** – Future plans after completing the educational program, %

	Иностранные студенты, обучающиеся в УрФУ, %	Российские студенты, обучающиеся в зарубежных вузах-партнерах УрФУ, %
продолжить обучение в магистратуре или аспирантуре:	45	83
– в том числе продолжить обучение в магистратуре или аспирантуре в России	23	33
– в том числе продолжить обучение в магистратуре или аспирантуре не в России	22	50
пойти работать:	48	13
– в том числе в городе Екатеринбурге и Свердловской области	3	6
– в том числе не в России	40	2
затрудняются ответить	7	4

Среди причин возвращения на родину иностранных студентов сразу же после окончания обучения по образовательной программе в УрФУ можно назвать: языковой барьер, финансовые ограничения и распространенность ранних браков, принятых в мусульманских странах, из которых прибывает значительная группа студентов. В свою очередь, на ответы российских респондентов повлияло то обстоятельство, что на момент опроса 14 человек (10%) проходили обучение в целях получения двойного диплома во Франции, в бизнес-школе KEDGE, где по условиям программы предусматривалась стажировка в зарубежных компаниях таких стран, как Франция, Кипр, Чехия, Латвия и др., в связи с чем перспектива дальнейшего обучения и трудоустройства за рубежом для них оказалась вполне реальной.

#### ■ ОБСУЖДЕНИЕ И ВЫВОДЫ

В данной статье рассмотрена образовательная миграция в контексте стратегии интернационализации высшего образования на примере российского вуза. Результаты, полученные в ходе исследования, позволили сделать следующие значимые выводы.

1. Установлено, что в настоящее время интернационализация высшего образования является востребованным направлением деятельности вузов, которые прилагают большие усилия для развития международного сотрудничества и студенческой мобильности.

2. Особую значимость в мотивации получения зарубежного образования и последующих принимаемых решений играют условия страны происхождения, что должно быть учтено при развитии международной образовательной миграции как на уровне страны, так и на уровне университета.

В связи с этим считаем обоснованной позицию Т. А. Ольховой, Л. В. Докашенко, В. Б. Парамонова, А. В. Панферовой о необходимости разработки научно обоснованных подходов к выбору целевых рынков для развития международной активности на уровне университетов [30, с. 125].

3. В России (в том числе в период существования СССР) накоплен богатый опыт использования международной образовательной миграции для продвижения своих интересов на мировой арене. Несмотря на выбор смешанной модели интернационализации образования (традиционной и коммерческой), российские университеты остаются и должны оставаться площадками «мягкой силы». В реализации данного тезиса мы разделяем мнение Т. К. Ростовской и Е. Н. Васильевой о целесообразности правовой экспертизы ведомственных нормативно-правовых актов на предмет учета международной деятельности университетов и регулирования образовательной миграции, а также поддерживаем идею о снятии бюрократических ограничений в сфере образовательной миграции и расширения прав университетов по признанию документов об образовании [31, с. 243], что будет способствовать расширению международной образовательной миграции в РФ и ее географии.

4. Опыт УрФУ как одного из российских университетов, присутствующих на мировом рынке образовательных услуг, показывает важность интернационализации высшего образования для развития университета. Тем не менее, отметим необходимость для университета сосредоточения усилий по расширению международной аккредитации бакалаврских образовательных программ в доступных направлениях.

5. Социологический опрос российских студентов, проходящих обучение за рубежом, и иностранных студентов, обучающихся в России, показал, что нехватка языковых навыков является одним из главных ограничений на пути развития интернационализации высшего образования. Мы отмечаем актуальность данной проблемы для России вместе с зарубежными коллегами, анализирующими аналогичную ситуацию в своих странах [32]. В связи с этим считаем расширение использования русского языка важным направлением российской политики интернационализации образования. В этом мы согласны с И. В. Ивахнюк<sup>30</sup>. В то же время разделяем мнение В. К. Николаева о том, что серьезным препятствием для привлечения талантливых иностранных студентов в российские вузы является, с одной стороны, ограниченное количество образовательных программ, читаемых на английском языке, а с другой – относительно низкий уровень языковых компетенций российских преподавателей [33, с. 154–155]. Расширение англоязычных программ, особенно по инженерным специальностям, могло бы способствовать росту экспорта российскими университетами образовательных услуг.

6. Исследование выявило, что российская молодежь, получившая образование за рубежом, часто связывает свой карьерный рост с деятельностью зарубежных университетов и иностранных компаний. Это обстоятельство необходимо

учитывать при разработке государственных стратегий и предпринимать усилия для ограничения «утечки мозгов», а также формирования лояльной российской диаспоры в зарубежных странах. Для реализации этой задачи можно порекомендовать использование опыта КНР, которая прилагает большие усилия в данном направлении.

7. В целом хотелось бы отметить, что интернационализация высшего образования является приоритетным направлением деятельности государства, которое должно не только стимулировать, но и осуществлять контроль и регуляцию данного процесса. В этом мы солидарны с мнением Т. К. Ростовской, В. И. Скоробогатовой и Е. Н. Васильевой [34].

8. Погружение в исследуемую проблему позволяет сделать прогноз о дальнейшем количественном росте образовательной миграции в целом в Россию и в конкретный вуз – УрФУ – из развивающихся стран по мере наращивания экономического сотрудничества и диверсификации потоков трудовой миграции в регионы России.

9. Данное исследование является пилотным. Его ограничением служит отсутствие учета некоторой специфики, которая может возникать при группировке иностранных студентов по странам исхода. С нашей точки зрения, это в дальнейшем могло бы стать перспективным направлением научного исследования в целях дальнейшего развития интернационализации высшего образования.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Утевская М. В. Интернационализация российского образования в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 169–173. EDN QORQJN.
2. Anguita-Olmedo, C. (2025). The European Higher Education Alliances: the Challenges of Transnational University Cooperation. Janus. net, e-journal of international relations. Thematic Dossier – Internationalization of Higher Education: Experiences and Challenges, 16 (1), pp. 64–84. DOI 10.26619/1647-7251.DT0325.5.
3. Qi, Z., Jing, M., Zhu, C. (2024). International Cooperation in Higher Education: Perspectives of Heads of International Cooperation from Cases of European Universities. International Journal of Higher Education, 13 (5), pp. 29–40. DOI 10.5430/ijhe.v13n5p29. EDN SIOKBV.
4. Андреев Н. Д. Иммиграционная политика КНР в прошлом и настоящем (обзор современной китайской историографии) // Вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 2: История. История Русской Православной Церкви. 2023. № 115. С. 142–157. DOI 10.15382/sturII2023115.142-157. EDN QFPQVD.
5. Kahn, P. E., Misiaszek, L. I. (2019). Educational mobilities and internationalised higher education: critical perspectives. Teaching in Higher Education, 24 (5), pp. 587–598. DOI 10.1080/13562517.2019.1625120.
6. Корепина Т. А. Место и роль образовательной миграции в общей классификации видов миграционного движения населения // Вестник НГУЭУ. 2018. № 3. С. 65–77. EDN YGHCLZ.
7. Baas, M. (2019). The education-migration industry: International students, migration policy and the question of skills. International Migration, 57 (3), pp. 222–234. DOI 10.1111/imig.12540.
8. Liu-Farrer, G., Tran, A. H. (2019). Bridging the institutional gaps: International education as a migration industry. International Migration, 57 (3), pp. 235–249. DOI 10.1111/imig.12543.
9. Бедрина, Е. Б., Алаи, Е., Козлова, О. А. «Традиционная» и «Новая» миграция из Китая на региональном рынке труда: количественный и качественный анализ // Экономика региона.

<sup>30</sup> Ивахнюк И. В. Образовательная миграция в Россию: современное состояние и перспективы развития // РМСД. – URL: [https://russiancouncil.ru/activity/policybriefs/obrazovatel'naya-migratsiya-v-rossiyu-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/?sphrase\\_id=247569740](https://russiancouncil.ru/activity/policybriefs/obrazovatel'naya-migratsiya-v-rossiyu-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/?sphrase_id=247569740) (дата обращения: 16.10.2025).

2025. 21 (3). С. 886–901. DOI 10.17059/ekon.reg.2025-3-22.
10. Голомидова П. С. Факторы формирования образовательной миграции из Таджикистана в вузы России: на примере Северного (Арктического) Федерального университета // *Alma Mater (Вестник высшей школы)*. 2021. № 5. С. 97–103. DOI 10.20339/AM.05-21.097. EDN BMCFUG.
  11. Сяоин Л., Абжашпарова А. А. Особенности образовательной миграции китайской молодежи // *Вестник Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева. Серия: Политические науки. Регионоведение. Востоковедение. Тюркология*. 2021. № 2 (135). С. 38–50. DOI 10.32523/2616-6887/2021-135-2-38-50. EDN ROYJZY.
  12. Юдина В. А., Танина М. А., Бондаренко В. В. Региональные аспекты продвижения вузов на международном рынке // *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2022. № 3 (25). С. 395–402. DOI 10.21603/2500-3372-2022-7-3-395-402. EDN VXGUMN.
  13. Головкин-Охременко А. А., Честнягина К. С. Иностранцы студенты образовательных программ США: феномен американской образовательной иммиграции // *Россия и мир: научный диалог*. 2025. № 1 (15). С. 116–134. DOI 10.53658/RW2025-4-1(15)-116-134. EDN QYSHSX.
  14. Горбунова О. А. Интернационализация как фактор повышения конкурентоспособности российского высшего образования на мировом рынке // *Экономические науки*. 2024. № 233. С. 471–475. DOI 10.14451/1.233.471. EDN DKTKVN.
  15. Долгова С. А., Инюкин А. Ф., Мусханова Х. Ж. Мировой опыт интернационализации высшего образования // *Вестник Академии знаний*. 2022. 5 (52). С. 118–126. DOI 10.24412/2304-6139-2022-52-5-118-126. EDN BUTOTO.
  16. Beghin, J., Park, B. (2022). The exports of higher education services from OECD countries to Asian countries: A gravity approach. *The world economy*, 45 (4), pp. 1050–1080. DOI 10.1111/twec.13192. EDN JASVEM.
  17. Антонова Н. Л., Высоцкая Я. С. Краткосрочная международная академическая мобильность как фактор интернационализации высшего образования // *Университетское управление: практика и анализ*. 2019. Т. 23. № 4. С. 80–90. DOI 10.15826/umpra.2019.04.030. EDN BREIAE.
  18. Акоев М. А., Валеева М. В., Яблоков Е. Б. Концентрация человеческого капитала в исследовательских университетах как основа конкурентоспособности образовательных систем и её отражение в глобальных рейтингах университетов // *Управление наукой: теория и практика*. 2021. Т. 3. № 2. С. 137–160. DOI 10.19181/smtpr.2021.3.2.6. EDN VCCBRI.
  19. Altbach, P. G., Knight, J. (2007) The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11 (3-4), pp. 290–305. DOI 10.1177/1028315307303542. EDN JNYVLB.
  20. De Wit, H., Altbach, P. G. (2020) Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. *Policy reviews in higher education*, 5 (1), pp. 28–46. DOI 10.1080/23322969.2020.1820898. EDN TCQMTO.
  21. Makeeva, E., Kulinich, M., Yakovleva, I. (2021) Adaptation of international students: Challenges and solutions. *Journal of Intercultural Communication*, 21 (3), pp. 41–54. DOI 10.36923/jicc.v21i3.20. EDN ZHJCGU.
  22. Расходова И. А., Григорьева Е. В., Солодкова И. М. Обучение иностранному языку в высшей школе в условиях интернационализации образования // *Проблемы современного педагогического образования*. 2025. № 87-3. С. 218–220. EDN GHAFGE.
  23. Лебедева М. М., Фор Ж. Высшее образование как потенциал «мягкой силы» России // *Вестник МГИМО университета*. 2009. № 6. С. 200–205. DOI 10.24833/2071-8160-2009-6-9-200-205. EDN KYGTAF.
  24. Katsakioris, C. (2019) The Lumumba University in Moscow: higher education for a Soviet – Third World alliance, 1960–91. *Journal of Global History*, 14, pp. 281–300. DOI 10.1017/S174002281900007X.
  25. Карелова Е. В. Высшее историческое образование на Дальнем Востоке России в досоветский период // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки*. 2019. № 9 (2). С. 11–15. EDN NXUHEI.
  26. Каменских М. С., Авдашкин, А. А. «Наш друг Ван»: культурные границы в представлениях о китайцах на Урале в период 1950 – начала 1960-х гг. // *Журнал фронтальных исследований*. 2023. Т. 8. № 1 (29). С. 161–176. DOI 10.46539/jfs.v8i1.50. EDN YAEIFB.
  27. Тараскина Я. В. Развитие иноязычного вузовского образования в восточных регионах России (сер. XX – нач. XXI вв.) // *Наука и образование: современные тренды*. 2015. № 2 (8). С. 248–255. EDN UEADWZ.
  28. Frolova, N., Boyko, T. (2021). Export of Educational Services Under Conditions of Changing Reality. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, pp. 653–658. DOI 10.15405/epsbs.2021.07.02.78.

29. Павлюкевич К. Ф. Механизм привлечения иностранных студентов: анализ ведущих стран и потенциал России // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 52. EDN ZLBKJB.
30. Ольховая Т. А., Докашенко Л. В., Парамонов В. Б., Панферова А. В. Развитие международной деятельности университетов в современных условиях: анализ зарубежного и отечественного опыта // Вестник Оренбургского государственного университета. 2025. № 2 (246). С. 117–127. DOI 10.25198/1814-6457-246-117. EDN KGQPTW.
31. Ростовская Т. К., Васильева Е. Н. Привлечение в вузы образовательных мигрантов: обзор институциональных ресурсов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 5. С. 230–246. DOI 10.15838/esc.2023.5.89.13. EDN EQMSSD.
32. Arslan, S., Lengyel, D. (2023). An “Intellectual” Migration: Educational Backgrounds, Purposes, And Needs. *American Journal of Qualitative Research*, 7 (1), pp. 73–93. DOI 10.29333/ajqr/12819.
33. Николаев В. К. Экспорт образования в вузах России в условиях новой реальности // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 2. С. 149–166. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-2-149-166. EDN NYVDVA.
34. Ростовская Т. К., Скоробогатова В. И., Васильева Е. Н. Образовательная миграция в контексте геополитических вызовов: монография / отв. ред. Т. К. Ростовская. Москва : Проспект, 2023. 128 с. DOI 10.31085/9785392400607-2023-128. ISBN 978-5-392-40060-7. EDN KRXPMA.

## REFERENCES

1. Utevskaia, M. V. (2022). Internationalization of Russian education in modern conditions. *Izvestia Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, (6), pp. 169–173. <https://elibrary.ru/qorqjn>.
2. Anguita-Olmedo, C. (2025). The European Higher Education Alliances: the Challenges of Transnational University Cooperation. *Jamus.net, e-journal of international relations. Thematic Dossier – Internationalization of Higher Education: Experiences and Challenges*, 16 (1), pp. 64–84. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0325.5>.
3. Qi, Z., Jing, M., Zhu, C. (2024). International Cooperation in Higher Education: Perspectives of Heads of International Cooperation from Cases of European Universities. *International Journal of Higher Education*, 13 (5), pp. 29–40. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v13n5p29>. <https://elibrary.ru/siokbv>.
4. Andreev, N. D. (2023). Immigration policy of the People’s Republic of China in the past and in the present (outline of contemporary Chinese historiography). *Vestnik Pravoslavnogo SviatoTikhonovskogo gumanitarnogo universiteta. Seriya II: Istorii. Istoriiia Russkoi Pravoslavnoi Tserkvi*, (115), pp. 142–157. <https://doi.org/10.15382/sturII2023115.142-157>. <https://elibrary.ru/qfpqvd>.
5. Kahn, P. E., Misiaszek, L. I. (2019). Educational mobilities and internationalised higher education: critical perspectives. *Teaching in Higher Education*, 24 (5), pp. 587–598. <https://doi.org/10.1080/13562517.2019.1625120>.
6. Korepina, T. A. (2018). Place and role of educational migration in general classification of types of migration movement of the population. *Vestnik NSUEM*, (3), pp. 65–77. <https://nsuem.elpub.ru/jour/article/view/1319/752>. <https://elibrary.ru/yghclz>.
7. Baas, M. (2019). The education-migration industry: International students, migration policy and the question of skills. *International Migration*, 57 (3), pp. 222–234. <https://doi.org/10.1111/imig.12540>.
8. Liu-Farrer, G., Tran, A. H. (2019). Bridging the institutional gaps: International education as a migration industry. *International Migration*, 57 (3), pp. 235–249. <https://doi.org/10.1111/imig.12543>.
9. Bedrina, E. B., Alai, E., Kozlova, O. A. (2025). Traditional and emerging Chinese migration in the labour market of Sverdlovsk oblast (Russia): a quantitative and qualitative analysis. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 21 (3), pp. 886–901. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-3-22>. <https://elibrary.ru/ricnne>.
10. Golomidova, P. S. (2021). Factors of international student migration from tajikistan to Russia. Case of Northern (Arctic) federal university. *Alma Mater (Higher School Herald)*, (5), pp. 97–103. <https://doi.org/10.20339/AM.05-21.097>. <https://elibrary.ru/bmcfug>.
11. Xiaoying, L., Abzhapparova, A. A. (2021). Features of educational migration of Chinese youth. *Bulletin of the L. N. Gumilyov Eurasian National University. Political Science. Regional Studies. Oriental Studies. Turkology Series*, 2 (135), pp. 38–50. <https://doi.org/10.32523/2616-6887/2021-135-2-38-50>. <https://elibrary.ru/royjzy>.
12. Yudina, V. A., Tanina, M. A., Bondarenko, V. V. (2022). Promoting Universities on the International Market: Regional Aspects. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 3 (25), pp. 395–402. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-3-395-402>. <https://elibrary.ru/vxgumn>.
13. Golovko-Okhremenko, A. A., Chestnyagina, K. S. (2025). International Students of US Educational Programs: the Phenomenon of American Educational Immigration. *Russia & World: Scientific Dialogue*, 1 (15), pp. 116–134. [https://doi.org/10.53658/RW2025-4-1\(15\)-116-134](https://doi.org/10.53658/RW2025-4-1(15)-116-134). <https://elibrary.ru/qyshsx>.
14. Gorbunova, O. A. (2024). Internationalization as a factor in increasing the competitiveness of

- Russian higher education in the global market. *Economic sciences*, (233), pp. 471–475. <https://doi.org/10.14451/1.233.471>. <https://elibrary.ru/dktkvh>.
15. Dolgova, S. A., Inyukin, A. F., Muskhanova, H. Zh. (2022). World experience in the internationalization of higher education. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 5 (52), pp. 118–126. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2022-52-5-118-126>. <https://elibrary.ru/butoto>.
  16. Beghin, J., Park, B. (2022). The exports of higher education services from OECD countries to Asian countries: A gravity approach. *The world economy*, 45 (4), pp. 1050–1080. <https://doi.org/10.1111/twec.13192>. <https://elibrary.ru/jasvem>.
  17. Antonova, N. L., Vysotskaya, I. S. (2019). Short-Term International Academic Mobility as a Factor of Higher Education Internationalization. *University Management: Practice and Analysis*, 23 (4), pp. 80–90. <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.04.030>. <https://elibrary.ru/breiae>.
  18. Akoev, M. A., Valeeva, M. V., Yablokov, E. B. (2021). Concentration of Human Capital in Research Universities as the Basis of Competitiveness of Education Systems and Its Reflection in Global University Rankings. *Science Management: Theory and Practice*, 3 (2), pp. 137–160. <https://doi.org/10.19181/smtp.2021.3.2.6>. <https://elibrary.ru/vccbri>.
  19. Altbach, P. G., Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11 (3-4), pp. 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>. <https://elibrary.ru/jnyvlb>.
  20. De Wit, H., Altbach, P. G. (2020). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. *Policy reviews in higher education*, 5 (1), pp. 28–46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>. <https://elibrary.ru/tcqmt0>.
  21. Makeeva, E., Kulinich, M., Yakovleva, I. (2021). Adaptation of international students: Challenges and solutions. *Journal of Intercultural Communication*, 21 (3), pp. 41–54. <https://doi.org/10.36923/jicc.v21i3.20>. <https://elibrary.ru/zhjcgu>.
  22. Raskhodova, I. A., Grigorieva, E. V., Solodkova, I. M. (2025). Teaching a foreign language in higher education in the context of the internationalization of education. *Problems of modern pedagogical education*, (87-3), pp. 218–220. <https://elibrary.ru/ghafge>.
  23. Lebedeva, M. M., Fort, J. (2009). Higher Education as Soft Power Potential of Russia. *MGIMO Review of International Relations*, (6), pp. 200–205. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2009-6-9-200-205>. <https://elibrary.ru/kygtaf>.
  24. Katsakioris, C. (2019). The Lumumba University in Moscow: higher education for a Soviet – Third World alliance, 1960–91. *Journal of Global History*, (14), pp. 281–300. <https://doi.org/10.1017/S174002281900007X>.
  25. Karelava, E. V. (2019). Higher historical education in the Far East of Russia in the pre-soviet period. *Modern Science: actual problems of theory and practice. Humanities*, (9-2), pp. 11–15. <https://elibrary.ru/nxuhe1>.
  26. Kamenskikh, M. S., Avdashkin, A. A. (2023). “Our Friend Wang”: Cultural Frontiers in Ideas about the Chinese in the Urals in the 1950s – Early 1960s. *Journal of Frontier Studies*, 1 (29), pp. 161–176. <https://doi.org/10.46539/jfs.v8i1.501>. <https://elibrary.ru/yaeifb>.
  27. Taraskina, Y. V. (2015). Development of foreign language higher education in the eastern regions of Russia (mid 20th – early 21st centuries). *Nauka i obrazovanie: sovremennye trendy*, 2 (8), pp. 248–255. <https://elibrary.ru/ueadwz>.
  28. Frolova, N., Boyko, T. (2021). Export of Educational Services Under Conditions of Changing Reality. *European Proceedings of Social and Behavioural Science*, pp. 653–658. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.07.02.78>.
  29. Pavlyukevich, K. (2024). Mechanisms for Attracting Foreign Students: Analysis of Leading Countries and Russia’s Potential. *The Eurasian Scientific Journal*, 16 (S2), 47. <https://elibrary.ru/zlkbj8>.
  30. Olkhovaya, T. A., Dokashenko, L. V., Paramonov, V. B., Panferova, A. V. (2025). Development of international university activities in modern conditions: the analysis of foreign and domestic experience. *Vestnik of the Orenburg State University*, 2 (246), pp. 117–127. <https://doi.org/10.25198/1814-6457-246-117>. <https://elibrary.ru/kgqptw>.
  31. Rostovskaya, T. K., Vasilyeva, E. N. (2023). Attracting educational migrants to universities: An overview of institutional resources. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 16 (5), pp. 230–246. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.5.89.13>. <https://elibrary.ru/eqmssd>.
  32. Arslan, S., Lengyel, D. (2023). An “Intellectual” Migration: Educational Backgrounds, Purposes, And Needs. *American Journal of Qualitative Research*, 7 (1), pp. 73–93. <https://doi.org/10.29333/ajqr/12819>. <https://elibrary.ru/wpcsan>.
  33. Nikolaev, V. K. (2022). Exporting Russian Higher Education in the Conditions of a New Reality. *Vysseee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 31 (2), pp. 149–166. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-2-149-166>. <https://elibrary.ru/nyvdva>.
  34. Rostovskaya, T. K., Skorobogatova, V. I., Vasilyeva, E. N. (2023). *Educational Migration in the Context of Geopolitical Challenges: monograph* / ed. T. K. Rostovskaya. Moscow, Prospect, 128 p. ISBN 978-5-392-40060-7. <https://doi.org/10.31085/9785392400607-2023-128>. <https://elibrary.ru/krxpma>.

## РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ: МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Э. З. Омаров <sup>а</sup>

<sup>а</sup> Тюменский государственный университет  
(Тюмень, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** Автор фиксирует проблему отсутствия системного понимания обучения предпринимательству в вузе. «Предпринимательским вузом» нередко считается вуз, не столько подготавливающий кадры для предпринимательства, сколько имеющий конкурентоспособное предложение своих научно-технических разработок. Статья посвящена поиску успешной модели предпринимательского университета.

**Материалы и методы.** Методологической базой исследования послужили критериальный и контент-анализ. Информационную базу исследования составили данные о мировых рейтингах предпринимательских университетов: «Лучшие университеты для предпринимательства в мире» (EduRank.org); «Рейтинг лучших университетов мира» (QS World University Rankings); «Рейтинг предпринимательских университетов и бизнес-школ России» (АЦ «Эксперт», «Техпред-50»). Для определения предпринимательского компонента в содержании образовательных программ вузов-лидеров России по рейтингу EduRank.org. был использован метод контент-анализа.

**Результаты.** Рассматривая рейтинги предпринимательских университетов и контент-анализ предлагаемых ими программ, автор приходит к выводу, что на их основе сложно диагностировать статус университета как предпринимательского: рейтинги отражают в большей степени успешность вуза в целом, чем качество предпринимательского образования. В статье предложены три главных компонента, по которым необходимо оценивать предпринимательскую специализацию университета: участие предпринимателей в создании образовательных программ; включенность предпринимателей, прошедших профессиональную педагогическую подготовку в образовательный процесс; ориентация на формирование предпринимательского мышления как ключевую компетенцию выпускника. Рассмотрен пример модели «выращивания» предпринимателей в Тюменском государственном университете, демонстрирующей успешную практику взаимодействия регионального делового сообщества с вузом, организацию системы наставничества для студентов со стороны предпринимательского сообщества.

**Обсуждение.** Развитие предпринимательского образования, которое сегодня предоставляется главным образом в системе дополнительного профессионального образования, должно стать частью вузовского обучения. Исследование вносит вклад в понимание целесообразности разработки собственных программ обучения предпринимательству, как в рамках действующего федерального образовательного стандарта 38.03.02. «Менеджмент», так и при условии инициации разработки отдельного федерального образовательного стандарта по предпринимательству.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Предпринимательский вуз, обучение предпринимательству, государственный образовательный стандарт, рейтинги университетов мира, региональный университет.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Омаров Э. З. Рейтинговая система оценки предпринимательских университетов: мировой опыт и российская практика // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 68–85. EDN YТQVAM.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Омаров Эдуард Закирович – кандидат психологических наук, профессор; Тюменский государственный университет (625000, Россия, г. Тюмень, ул. Ленина, д. 38) – директор Международной школы пред-

© Э. З. Омаров

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



*принимательства*; Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России» (127473, Россия, г. Москва, 2-й Самотечный пер., д. 7) – *вице-президент*; *om-t72@inbox.ru*. SPIN 2221-1810, ORCID 0000-0003-3425-380X.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 02.04.2025; рецензия получена 15.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

# ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY RATING SYSTEM: WORLD EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

E. Z. Omarov <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Tyumen State University  
(Tyumen, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The authors identify the problem of a lack of a systematic understanding of entrepreneurship education at universities. An «entrepreneurial university» is often considered to be a university that focuses not so much on training entrepreneurs as on offering competitive scientific and technological solutions. This article aims at exploring a successful model of an entrepreneurial university.

**Materials and methods.** The methodological basis of the study was criterion and content analyses. The information basis of the study was made up of the data on the world rankings of entrepreneurial universities: The best universities for entrepreneurship in the EduRank world.org; Rating of the best universities in the world (QS World University Rankings); Rating of entrepreneurial universities and business schools in Russia by AC Expert, Technopred-50. The content analysis method was used to determine the entrepreneurial component in the content of educational programs of the leading Russian universities according to the EduRank.org rating.

**Results.** Considering the ratings of entrepreneurial universities and the content analysis of the programs they offer, the author concludes that it is difficult to diagnose a university's status as an entrepreneurial university based on these ratings, as they primarily reflect the overall success of the university rather than the quality of entrepreneurial education. The article proposes three key components for evaluating a university's entrepreneurial specialization: the involvement of entrepreneurs in the creation of educational programs; the inclusion of entrepreneurs who have received professional teachers' training in the educational process; and the focus on developing entrepreneurial thinking as a key competency for graduates. The article examines an example of a model for «growing» entrepreneurs at Tyumen State University, that demonstrates successful practices of interaction between the regional business community and the university, as well as the organization of a mentoring system for students by the entrepreneurial community.

**Discussion.** The development of entrepreneurial education, which is currently provided primarily in the system of additional professional education, should become a part of the university education. The study contributes to understanding the feasibility of developing entrepreneurship training programs, both within the current federal educational standard 38.03.02. «Management» and by initiating the development of a separate federal educational standard for entrepreneurship.

## KEYWORDS

Entrepreneurial university, entrepreneurship education, state educational standard, world university rankings, regional university.

## FOR CITATION

Omarov, E. Z. (2025) Entrepreneurial university rating system: World experience and Russian practice. *Management Issues*, 19 (4), 68–85. <https://elibrary.ru/ytqbam>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Eduard Z. Omarov** – Candidate of Psychological Sciences, Professor, Tyumen State University (625000, Russia, Tyumen, Lenin St., 38) – *Director of the International School of Entrepreneurship*; All-Russian Public Organization of Small and Medium Entrepreneurship «Opora Rossii» (127473, Россия, г. Moscow, 2-й Samotekhnicheskyy pereulok, 7) – *Vice-President*; om-t72@inbox.ru. SPIN 2221-1810, ORCID 0000-0003-3425-380X.

## CONFLICT OF INTEREST

The author declares interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 02.04.2025; reviewed 15.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

Обучение предпринимательству как самостоятельный элемент высшего и специального образования воспринимается неоднозначно. В большинстве вузов есть курсы обучения предпринимательству, при их отсутствии информация о данном виде деятельности встраивается в дисциплины экономического и управленческого циклов. Однако в настоящий момент в России отсутствует государственный образовательный стандарт по этому направлению, подготовка кадров осуществляется либо в рамках дополнительного образования, либо в рамках направления «Менеджмент». Дополнительное профессиональное образование не предполагает унифицированного подхода, вузы не аккредитуются по этому виду деятельности, что приводит к гетерогенности обучения предпринимательству и свидетельствует больше о том, что вузы следуют за спросом, чем о реальных исследованиях необходимых компетенций и навыков в этой сфере.

Подобные процессы наблюдались с принятием менеджмента как отдельной специальности и обособленного научного направления. Государственный образовательный стандарт по направлению «Менеджмент» появился в 2010 году, но официальное признание данного направления как самостоятельного можно датировать только 2022 годом, когда в России появилась в качестве самостоятельной научной специальности «Менеджмент». Подготовка кадров высшей квалификации по управлению до этого времени осуществлялась в рамках специальности «Экономика и управление народным хозяйством».

Обсуждение введения государственного образовательного стандарта по специальности «Предпринимательство» ведется ограниченно, о введении научной специальности по этому направлению, научные работы и дискуссии нам не известны.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в России сформировалось большое количество предпринимателей, в том числе молодых, нуждающихся в предпринимательском образовании. Отдельные элементы предпринимательского

образования, например, «Стартап как диплом», вводятся, однако система образования по данному направлению не сформирована.

Для целей поиска эталонных форм предпринимательского образования было проведено бенчмаркинговое исследование на основе рейтингов лучших университетов мира.

Для достижения поставленной цели были сформированы и решены следующие задачи:

- определены основные подходы к предпринимательскому образованию;
- проведен анализ мирового опыта организации предпринимательского образования;
- выявлены возможности и ограничения использования рейтингов при реализации вузов предпринимательской образовательной модели.

Результаты проведенного исследования доказывают, что большое количество программ формальны, не связаны с предпринимательской практикой, менеджмент повсеместно подменяется предпринимательством, вузы адаптивно реагируют на требования государства к «выращиванию» технологического предпринимательства, открывая профильные направления и структуры. Значимой проблемой является отсутствие государственного образовательного стандарта по данному направлению и перенос внимания на высшие учебные заведения без осознания данных организаций как элементов экосистемы создания предпринимательского общества.

## ■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

«Предпринимательское образование» и «бизнес-образование» – это термины, которые наряду с широким повсеместным применением определены фрагментарно.

Тема предпринимательского образования широко обсуждается с 1990-х гг., при этом понятия «бизнес-образование», «предпринимательское образование» и «образование в сфере менеджмента» используются как синонимы. Более того, в сферу бизнес-образования включается множество областей – от финансов и бухгалтерского учета до управления человеческими ресурсами.

В качестве предпринимательского образования часто понимается маркетинг, бизнес-планирование, стратегический менеджмент и прочее. Например, А. А. Iashin с соавторами при анализе содержания предпринимательских программ используют понятие «навыки предпринимателя» и «навыки менеджера» как синонимы [1, с. 97–98]. Они отмечают, что все исследуемые ими программы по предпринимательству содержат экономические или управленческие предметы [1, с. 105].

Тема легитимности предпринимательского образования поднимается также в работах D. F. Kuratko [2, с. 580–581], Т. Вае [3, с. 226], С. В. Новикова [4], S. C. Santos [5, с. 86–87].

D. F. Kuratko ставит важные вопросы: чему и как учить? Он выделяет различие между предпринимательским и бизнес-образованием, подчеркивает наличие уникальных предпринимательских навыков и компетенций (не связанных с компетенциями в сфере менеджмента) [2, с. 586–597]. С. Allinson обращает внимание на формирование предпринимательского мышления и поведения [6, с. 38], О. Л. Ахсанова – на результаты такого обучения [7].

О. В. Власова, анализируя вопросы инновационного поведения в высшем учебном заведении, делает вывод о сложности реализации преподавателями обычных образовательных функций, что ставит под сомнение реализацию инновационных программ [8]. С. В. Новиков, исследуя факторы адаптации высшего образования к потребностям экономики, акцентирует внимание на связанности образовательных программ с целями региона [9, с. 137]. Е. Germain и др. считают, что ориентироваться необходимо на предпринимательские экосистемы, ключевыми элементами которых являются научные парки. Вузы играют в предпринимательском образовании важную, но не доминирующую роль, составляя часть экосистем [10].

Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент» предполагает, что выпускники готовятся к предпринимательской деятельности наряду с научно-исследовательской, управленческой, финансовой и прочими видами профессиональной деятельности, при этом в универсальных компетенциях предпринимательские отсутствуют. При анализе общепрофессиональных компетенций к предпринимательским условно можно отнести компетенцию ОПК-4, а именно способность «выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»<sup>1</sup>.

В настоящий момент в России не существует федерального государственного образовательного стандарта по предпринимательству (ФГОС),

отсутствует и профессиональный стандарт. Вопросы стандартизации обучения предпринимательству обозначены в работах Ю. Б. Рубина, который доказывает необходимость признания предпринимательства как специфического вида профессиональной деятельности. Данным автором разработан проект профессионального стандарта «Предприниматель. Специалист по решению предпринимательских задач» [11, с. 19–22], сформулирована методология обучения предпринимательству [12, с. 102–104].

Несмотря на наличие исследований в сфере предпринимательского образования, идентифицировать и оценить его уровень и распространенность достаточно сложно в силу отсутствия системности и преемственности таких работ.

В целях дальнейшего исследования под предпринимательским образованием мы будем понимать программы обучения, предполагающие формирование универсальных и специальных предпринимательских компетенций. Понятие «предпринимательское образование», по нашему мнению, намного шире понятия «бизнес-образование», последнее также используется в маркетинговых целях в программах, не связанных с высшим образованием.

Важным вопросом, поднимающимся в исследовании предпринимательского образования, является доказательство его прямого влияния на уровень и успешность бизнеса в регионе (стране).

Так, И. Н. Шафранская провела исследование взаимосвязи предпринимательского образования и предпринимательской активности [13, с. 80–81]. Сделан вывод о том, что в проблемных регионах отсутствие бизнес-образования сдерживает предпринимательскую активность, поскольку стимулирует отток мотивированных к предпринимательству людей в более благополучные регионы. Следует отметить, что, во-первых, исследование проведено на выборке студентов, изучающих предпринимательство как элективную дисциплину, что не означает полноценного образования в данной сфере, и во-вторых, отток из депрессивных и проблемных регионов ожидаем и для других специалистов с высшим образованием.

S. Sharma и др. изучали формирование предпринимательских намерений студентов и их взаимосвязь с мотивацией и знаниями, получаемыми в процессе обучения на специальных программах (на примере университетов Индии). Выявлена корреляция между получаемым образованием и желанием вести предпринимательскую деятельность [14].

А. Б. Духон и др., наоборот, констатируют, что прямой зависимости между предпринимательским образованием и развитием предпринимательской деятельности не выявлено

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». – URL: [https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302\\_B\\_3\\_31082020.pdf](https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302_B_3_31082020.pdf) (дата обращения: 04.03.2025).

[15, с. 148–150]. Большинство исследований подтверждает корреляцию, но не причинно-следственную связь между этими процессами. Также отмечается, что при проведении исследований необходимо учитывать специфику региона. Сделан вывод о перспективности краткосрочных программ обучения предпринимательству [16] и ориентации студентов преимущественно на микробизнес [17, с. 5537–5538]. A. Karakas, M. A. Ali, S. Cetin эмпирически доказывают зависимость специальных знаний и образования в сфере бизнеса от желания обучающихся стать предпринимателями [18, с. 21–23].

Вопросы взаимосвязи программ обучения предпринимательству и предпринимательских инициатив обучающихся, а соответственно и эффективность данных программ ставились в работе A. Fayolle и V. Gailly [19, с. 90–92]. Важно, что данные авторы измеряли эффективность однородных предпринимательских программ, а не программ, построенных на объединении разрозненных элементов, включающих менеджмент, экономические и прочие дисциплины. Авторы пришли к выводу, что программы обучения предпринимательству эффективны в большинстве случаев для молодых, не имеющих опыта самостоятельного ведения бизнеса студентов.

Сравнительные исследования и определение эффективности образовательных программ обучения предпринимательству проводятся регулярно. Например, Международный банк реконструкции и развития изучал анализ дизайна и содержания предпринимательских программ<sup>2</sup>.

A. A. Iashin и др. определяли взаимовлияние уровня развития предпринимательства в регионе и требования к качеству предпринимательского образования, подчеркивая важность создания новых форматов взаимодействия вузов с партнерами, прежде всего, предпринимательскими сообществами [1, с. 68].

Таким образом, при построении системы предпринимательского образования в высшем учебном заведении возникает проблема, с одной стороны, его самодостаточности и отделения от смежных направлений, с другой стороны – корректного наполнения образовательной программы, отражающей потребности студентов и запросы общества на предпринимательские компетенции. Важным вопросом является также определение роли вуза в «выращивании» предпринимателей.

Дискуссия в отношении термина «предпринимательский университет» ведётся более 20 лет.

Можно выделить *три основных подхода в этом вопросе*.

1. Предпринимательский университет – это стадия развития университета. Такой университет отходит от государственного финансирования, увеличивает коммерческие направления, экспериментирует с формами обучения. Понятия «предпринимательский университет» и «инновационный университет» при этом часто используются как синонимы; данная стадия совпадает со стадией развития Университета 3.0, которая, по мнению О. В. Наримановой, очень сложно развивается в вузах России [20, с. 357–358]. L. Yatluk отмечает сдерживающее влияние академических традиций на развитие предпринимательских практик в университетах [21]. В настоящее время дискуссии в основном направлены на то, что данная стадия закончилась, а новая стадия – «открытый университет» – предполагает функционирование учреждений на других условиях, а именно – с применением сетевых форм взаимодействия, виртуального пространства обучения и пр.

2. Предпринимательский университет – это университет, осуществляющий подготовку специалистов, которые обеспечены знаниями и навыками, позволяющими им быть успешными предпринимателями. Данный подход прослеживается, например, у L. W. Wardana с соавторами [22, с. 3–4], M. Доджсон<sup>3</sup> и других исследователей [23; 24].

3. Предпринимательский университет – система, включающая предпринимательское поведение всех участников (руководства, преподавателей, студентов). Так, Б. Р. Кларк<sup>4</sup> считает, что такой университет в своем развитии использует технологии бизнеса, продвигает инновационные продукты, имеющие коммерческую ценность, конкурирует с другими участниками рынка. M. Belitski и др. описали процесс становления предпринимательского университета как экосистемы [25].

Не отвергая первый эволюционный подход к предпринимательскому университету, следует акцентировать внимание на комплексности среды университета и определении его роли и места в предпринимательской экосистеме региона.

Таким образом, построение системы «выращивания» предпринимателей, объединяющей вузы, организующие обучение, предпринимательские сообщества, осуществляющие наставничество и преподавание, и институциональную поддержку перспективных для экономики направлений бизнеса, является перспективным вопросом настоящего времени.

<sup>2</sup> Valerio, A., Parton, B., Robb, A. (2014). Entrepreneurial education and training programs around the world: dimensions for success. *International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank*. – URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/entrepreneurship-education-and-training-programs-around-the-world-dimensions-for-success> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>3</sup> Dodgson, M., Gann, D. (2020). Universities should support more student entrepreneurs. Here's why – and how. *Weforum.org*. – URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/universities-should-supportmore-student-entrepreneurs/> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>4</sup> Кларк, Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / пер. с англ. А. Смирнова; под ред. Д. Александрова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2-е изд. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. С. 198–199.

## ■ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование направлено на систематизацию мирового опыта оценки предпринимательских университетов мира через призму образования. В процессе анализа мирового опыта предпринимательского обучения мы использовали рейтинги предпринимательских университетов, контент-анализ предлагаемых ими программ и анализ институциональных нарративов, а именно – смысловой интерпретации предпринимательской деятельности на сайтах образовательных учреждений.

Сравнительный анализ критериев, по которым составляются основные рейтинги университетов, представлены в таблицах 1 и 2, исследовались предметные рейтинги, относящиеся к сфере бизнеса. Целевой рейтинг университетов по предпринимательству показан только в рейтинге EduRank.org<sup>5</sup>, другие системы работы с рейтингами не позволяют сделать предметный выбор по предпринимательству, отбор произведен по смежным направлениям (бизнес, менеджмент и прочие). Выбор рейтинга EduRank.org обусловлен возможностью анализа вузов, предлагающих предпринимательские программы. Предметный выбор,

например, Шанхайского рейтинга позволяет оценить 14 блоков по социальным программам<sup>6</sup>, которые не предусматривают предпринимательство. Бизнес-образование распределено между блоками «бизнес-администрирование», «менеджмент», «экономика» и «государственное управление». Рейтинг QS World University Rankings<sup>7</sup> предлагает оценку по программам «бизнес и менеджмент», в которые включены все управленческие программы, отдельный рейтинг по предпринимательству невозможен. По нашему мнению, оценка по блоку «бизнес-образование» не является релевантной для рейтинга предпринимательских программ, поскольку включает преимущественно управленческие программы. Сопоставление вузов-лидеров обозначенных выше рейтингов не позволяет идентифицировать предпринимательские вузы. Гарвардский, Кембриджский, Стэнфордский, Оксфордский университеты и Массачусетский технологический университет являются лидерами всех мировых предметных рейтингов, поскольку метрики, используемые для их построения, не предусматривают специфических особенностей построения системы обучения, в том числе и обучения предпринимательству.

**Таблица 1** – Метрики, используемые для составления рейтингов «Предпринимательский университет», основанных преимущественно на научных исследованиях университетов

**Table 1** – Metrics used to compile «Entrepreneurial University» ratings based primarily on scientific research from universities

№ п/п	Рейтинг (наименование)	Критерий	Вес, %	Показатели
1.	Академический рейтинг университетов мира The Academic Ranking of World Universities (ARWU, Шанхайский рейтинг): предметный рейтинг «Бизнес-администрирование» <sup>8</sup> и «Менеджмент» <sup>9</sup> (при определении рейтинга по предметам показатели модифицированы)	Результаты исследований	% от 1 в рейтинге	Учитываются статьи, опубликованные учебным заведением по академическому предмету в журналах с квартилем Q1 за период 3 лет
		Влияние исследований	% от 1 в рейтинге	CNCI – нормализованная средняя цитируемость по предметной области в системе InCites <sup>10</sup> . Отношение цитирования опубликованных статей к среднему показателю цитирования статей по академическому предмету
		Международное сотрудничество	% от 1 в рейтинге	IC – отношение количества публикаций, которые были найдены по крайней мере в двух разных странах в адресах авторов, к общему количеству публикаций по соответствующему предмету для учебного заведения за 3-летний период

<sup>5</sup> Рейтинг «Лучшие университеты для предпринимательства в мире». – URL: <https://edurank.org/business/entrepreneurship/> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>6</sup> Global Ranking of Academic Subjects-2024. – URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2024> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>7</sup> Глобальный предметный рейтинг университетов: бизнес и менеджмент. – URL: <https://www.topuniversities.com/university-subject-rankings/business-management-studies> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>8</sup> Академический рейтинг университетов мира (Шанхайский рейтинг: бизнес-администрирование). – URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2024/RS0509> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>9</sup> Академический рейтинг университетов мира (Шанхайский рейтинг: менеджмент). – URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2024/RS0511> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>10</sup> Система InCites. – URL: <http://www.incites.com/> (дата обращения: 04.03.2025).

		Качество исследований	% от 1 в рейтинге	Количество статей, опубликованных в ведущих журналах или на ведущих конференциях по соответствующему предмету для учебного заведения за 3-летний период <sup>11</sup>
		Международные академические награды	% от 1 в рейтинге	Награда относится к общему количеству сотрудников учебного заведения, получивших ее по академическому предмету с 1991 года. Пороговым значением для включения вуза в рейтинг является 200 статей, опубликованных по дисциплине за 5 лет
2.	Рейтинг лучших университетов мира (The World University Rankings): предметный рейтинг «Бизнес и экономика» <sup>12</sup>	Среда обучения (преподавание)	30,4	Не менее 5% ППС занимаются преподаванием дисциплин в сфере бизнеса
		Исследовательская среда	31,6	Комплексный показатель, включающий объем исследований, доход от них и репутацию исследователей
		Качество исследований	25	Комплексный показатель, включающий цитирование и место публикации
		Международные перспективы	9	Комплексный показатель, включающий, количество иностранных студентов, количество международных договоров и количество сотрудников, участвующих в международных проектах
		Эффективность исследований	5	Комплексный показатель, включающий доходы от исследовательской деятельности и патенты

**Таблица 2** – Метрики, используемые для составления рейтингов «Предпринимательский университет», основанных на показателях, включающих успешность выпускников

**Table 2** – Metrics used to compile «Entrepreneurial University» ratings based on indicators including graduate success

№ п/п	Рейтинг (наименование)	Критерий	Вес, %	Показатели
1	Лучшие университеты для предпринимательства в мире (EduRank.org)	Эффективность исследований	45	Комплексный показатель, учитывающий количество публикаций и их цитирование (на основе базы данных Open Alex) <sup>13</sup>
		Неакадемическая известность	45	Расчет репутации сайта производится на основе инструмента Ahrefs (обратные ссылки на университет с других сайтов) <sup>14</sup>
		Успешность выпускников	10	Количество просмотров страниц выпускников университета во всех 43 языковых версиях Википедии

<sup>11</sup> Определяется в рамках опроса об академическом превосходстве исследования академических достижений Shanghai Ranking. – URL: <https://www.shanghairanking.com/activities/aes> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>12</sup> Рейтинг лучших университетов мира (The World University Rankings) по версии британского издания Times Higher Education. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/subject-ranking/business-and-economics> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>13</sup> База данных Open Alex: открытый каталог глобальных исследований. – URL: <https://openalex.org/> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>14</sup> Инструмент для анализа поискового трафика. – URL: <https://ahrefs.com/> (дата обращения: 04.03.2025).

2	Рейтинг лучших университетов мира (QS World University Rankings): предметный рейтинг «Бизнес и менеджмент» <sup>15</sup>	Академическая репутация	40	Комплексная оценка уровня преподавания, качества исследований, инновационности
		Репутация у работодателей	10	Комплексная оценка (опрос) репутации у работодателей
		Преподаватели и студенты	20	Соотношение числа преподавателей и студентов
		Цитируемость	20	Цитируемость на 1 исследователя
		Иностранные преподаватели	5	Соотношение международного преподавательского состава к общему количеству занятых
		Иностранные студенты	5	Соотношение иностранных студентов (бакалавры и магистры) к общему числу студентов
		Международная исследовательская сеть		Количество международных партнеров, которых университеты упоминают в своих опубликованных статьях
		Результаты трудоустройства		Соотношение трудоустроенных от общего количества выпускников
		Устойчивость		Комплексный показатель, учитывающий 17 целей устойчивого развития ООН
3	Рейтинг предпринимательских университетов и бизнес-школ России: АЦ «Эксперт» <sup>16</sup> , «Техпред-50» <sup>17,18</sup>	Количество выпускников-основателей стартапов	30	Из компаний, основанных в 2009–2023 гг. выделялись стартапы российского происхождения. Пороговым значением для включения вуза в рейтинг является наличие не менее 15 стартапов в 2023 г.
		Инвестиции	30	Объем привлеченных инвестиций
		Количество стартапов	30	На основе углубленной проверки с помощью ресурсов Crunchbase <sup>19</sup> и Angellist <sup>20</sup>
		Активные проекты	10	Доля поддержанных проектов (получивших финансирование)

При сопоставлении метрик во всех мировых рейтингах важным критерием с большим удельным весом в общем результате является цитирование, исключение составляют только российские рейтинги АЦ «Эксперт» (предпринимательских университетов и бизнес-школ России) и «Техпред-50». Не ставя под сомнение важность научной публикационной активности университетов, подтверждающей статус учреждения и квалификацию преподавателей, считаем, что для предпринимательского университета данная

метрика может быть избыточной, более того, сдерживающей развитие предпринимательского образования.

Предпринимательское образование должно обеспечивать преобладание полученных прикладных навыков, которые могут обеспечить только практики, не обладающие часто высокой публикационной активностью. В этой связи попытку оценить предпринимательское образование через количество стартапов и объемы привлеченных инвестиций, предложенную АЦ «Эксперт», можно

<sup>15</sup> Рейтинг лучших университетов мира (QS World University Rankings) по версии британской консалтинговой компании Quacquarelli Symonds (QS). Предметный рейтинг «Бизнес и менеджмент». 2025. – URL: <https://www.topuniversities.com/university-subject-rankings/business-management-studies> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>16</sup> Рейтинг предпринимательских университетов и бизнес-школ России. – URL: <https://acexpert.ru/publications/rating/reiting-predprinimatelskikh-universitetov-i-biznes-shkol-rossii> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>17</sup> «Техпред-50»: рейтинг университетов-лидеров технологического предпринимательства. – URL: <https://acexpert.ru/publications/rating/tekhpred-50-reiting-universitetov-liderov-tekhnologicheskogo-pre> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>18</sup> В рейтинге «Техпред-50» использовано детальное распределение стартапов российского и иностранного происхождения.

<sup>19</sup> Ресурс поиска информации о компаниях мира. – URL: <https://www.crunchbase.com/> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>20</sup> Платформа для соединения венчурных инвесторов и основателей стартапов. – URL: <https://www.angellist.com/> (дата обращения: 04.03.2025).

оценить как альтернативную, позволяющую посмотреть на качество данного образования.

Еще один важный критерий при оценке вузов – метрика успешности выпускников. Однако при принятии критерия «образование предпринимателей» следует учитывать, что в вузы Топ-10 изначально приходит определенный тип абитуриентов. Это целеустремленные и активные молодые люди и/или дети успешных родителей. Например, Илон Маск и Джон Ф. Кеннеди окончили Стэнфордский университет, но причинно-следственная связь между будущей успешностью и полученным образованием именно в этом университете практически недоказуема.

Например, при анализе полученного образования самых богатых предпринимателей Тюменской области выявлено, что образование лишь в 38% случаев связано с видом последующей деятельности, в остальных случаях может быть любым – филологическим, географическим, экономическим и пр.<sup>21</sup>. Экономическое образование,

которое условно можно отнести к предпринимательскому, наблюдается менее чем у 2% от общего количества бизнесменов. У предпринимателей-политиков заметным трендом является получение юридического образования в качестве второго высшего.

Контент-анализ в исследовании был использован для определения предпринимательского компонента в содержании образовательных программ вузов-лидеров России по рейтингу EduRank.org. Анализ проведен по всем программам, представленным на официальных сайтах институтов. Выбраны программы, потенциальной целевой аудиторией которых являются предприниматели, содержательное наполнение программ определялось по доле предпринимательских и иных дисциплин.

Наличная и частотная распространенность терминов «предпринимательство» и «предпринимательская деятельность» приняты в качестве индикаторов присутствия в названиях программ (таблица 3).

**Таблица 3** – Единицы счета предпринимательских категорий  
**Table 3** – Units of measurement of business categories

Категория	Единица счета
Предпринимательство Предпринимательская деятельность	Бизнес Стартап Предпринимательские стратегии Развитие бизнеса Исследования предпринимательства Предпринимательство Социальное предпринимательство Научное предпринимательство Цифровое предпринимательство Технологическое предпринимательство Стратегическое предпринимательство Предпринимательский проект

В исследовании для подсчета частоты распространения единиц счета применялось манифестное кодирование. Латентное кодирование применялось ограниченно – исходя из наличия в открытом доступе полной информации о программах обучения, отзывов и реальной целевой аудитории.

### ■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При анализе предпринимательского образования по обозначенным выше метрикам мы исследовали университеты-лидеры.

Поскольку целевой срез именно по предпринимательскому образованию представлен только в рейтинге EduRank.org, целесообразно проанализировать лидеров этого рейтинга.

В таблице 4 представлен рейтинг предпринимательских университетов за 2025 г. на основе EduRank.org<sup>22</sup>.

Рейтинг EduRank.org можно считать базовым для бенчмаркинга, поскольку система критериев позволяет попасть в верхние строчки рейтинга исключительно предпринимательским вузам, например, Бэбсон Колледж – 3 место в рейтинге и Университет Санкт-Галлена – 14 место в рейтинге.

Бэбсон Колледж не вошел в Топ-100 бизнес-вузов, согласно Шанхайскому рейтингу, в рейтинге QS World University Rankings он занял 70 место. Сам принцип составления этих рейтингов не позволяет, по нашему мнению, использовать их для отбора лучших практик в сфере предпринимательского образования.

<sup>21</sup> Топ-100 самых богатых людей Тюменской области. 2023. – URL: <https://nashgorod.ru/tilda/2023-08-10/top-100-bogatyh-lyudey-tyumenskoj-oblasti-3008143> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>22</sup> Рейтинг «Лучшие университеты для предпринимательства в мире». – URL: <https://edurank.org/business/entrepreneurship/>. Обновлен 2 марта 2025 г. (дата обращения: 04.03.2025).

**Таблица 4** – Рейтинг предпринимательских университетов, 2025 г.**Table 4** – Ranking of entrepreneurial universities in 2025

Место в рейтинге	Наименование вуза/ сайт	Год основания	Страна/ Город	Место в стране расположения
1	Университет Эразмус www.eur.nl	1913	Нидерланды, Роттердам	1
2	Йёнчёпингский университет ju.se	1977	Швеция, Йончепинг	1
3	Бэбсон колледж www.babson.edu	1919	США, Массачусетс	1
4	Университет Джорджа Мейсона gmu.edu	1972	США, Вирджиния	2
5	Гарвардский университет www.harvard.edu	1636	США, Массачусетс	3
6	Стэнфордский университет stanford.edu	1885	США, Калифорния	4
7	Копенгагенская школа бизнеса cbs.dk	1917	Дания, Фредериксберг	1
8	Нью-Йоркский университет www.nyu.edu	1831	США, Нью Йорк	5
9	Калифорнийский университет www.berkeley.edu	1868	США, Калифорния	6
10	Индиана университет indiana.edu	1820	США, Блумингтон	7

Неожиданные результаты были получены при сопоставлении рейтинга предпринимательских университетов России EduRank.org, АЦ

«Эксперт» и «Техпред-50». Сравнительный анализ представлен в таблице 5.

**Таблица 5** – Рейтинг предпринимательских университетов России (Топ-10)**Table 5** – Rating of entrepreneurial universities in Russia (Top-10)

Место в рейтинге EduRank.org <sup>23</sup>	Место в рейтинге АЦ «Эксперт» <sup>24</sup>	Место в рейтинге «Техпред-50» <sup>25</sup>	Наименование вуза	Год основания
1	1	1	Высшая школа экономики	1992
3	2	5	Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова	1907
6	3	1–3	Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова	1755
5	4–5	7	Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации	1993
–	4–5	11	Московская школа управления «Сколково»	2007
4	6	15–16	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации	1977

<sup>23</sup> Рейтинг «Лучшие университеты для предпринимательства в мире» (Россия). – URL: <https://edurank.org/business/entrepreneurship/ru>. Данные за 2 марта 2025 г. (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>24</sup> Рейтинг предпринимательских университетов и бизнес-школ России (2024). – URL: <https://acexpert.ru/publications/rating/reiting-predprinimatelskikh-universitetov-i-biznes-shkol-rossii> (дата обращения: 04.03.2025).

<sup>25</sup> «Техпред-50»: рейтинг университетов-лидеров технологического предпринимательства (2024). – URL: <https://acexpert.ru/publications/rating/tekhpred-50-reiting-universitetov-liderov-tehnologicheskogo-pre> (дата обращения: 04.03.2025).

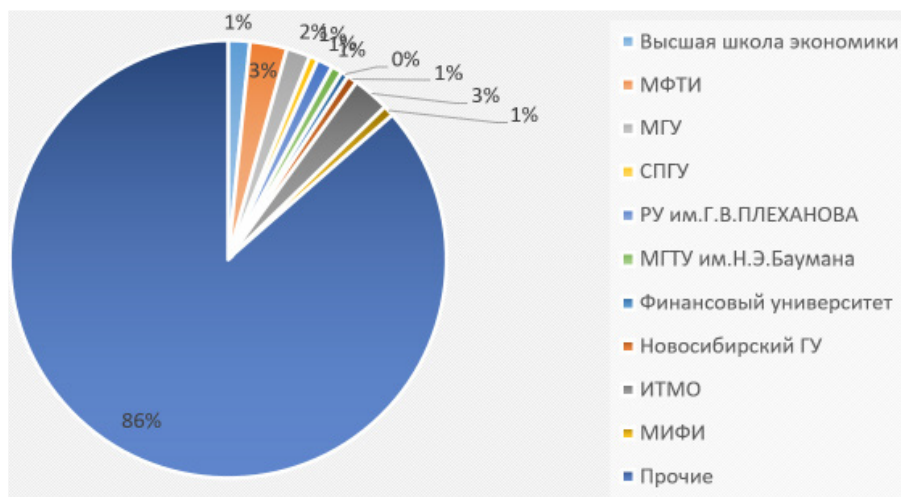
–	7	20	Российская экономическая школа	1992
9	8–9	15–16	МГИМО	1944
–	8–9	14	Санкт-Петербургский государственный экономический университет	1913
2	10	4	Санкт-Петербургский государственный университет	1724
7	17	17	Уральский федеральный университет	1920
8	–	29–30	Казанский федеральный университет	1804
10	–	–	Ульяновский государственный университет	1999

В рейтинге EduRank.org кроме столичных университетов России представлены: Уральский, Казанский, Ульяновский, Воронежский и Алтайский университеты – 7, 8, 10, 11 и 13 места соответственно. Согласно рейтингу АЦ «Эксперт», Уральский федеральный университет располагается на 17 месте, а Алтайский и Ульяновский не входят в 20 лучших университетов. Некоторые столичные вузы, например, Московская школа управления «Сколково», Российская экономическая школа не попали в 10 лучших рейтинга EduRank.org.

Попадание в Топ-10 лучших предпринимательских университетов региональных вузов – достижение, требующие бенчмаркингового исследования.

При анализе принадлежности к вузу победителей конкурса «Стартап как диплом»<sup>26</sup> получены результаты, доказывающие большой потенциал региональных вузов в сфере создания предпринимательской среды, способствующей выращиванию новых бизнесов.

Удельный вес победителей вузов из Топ-10 рейтинга «Техпред-50» показан на рисунке 1.



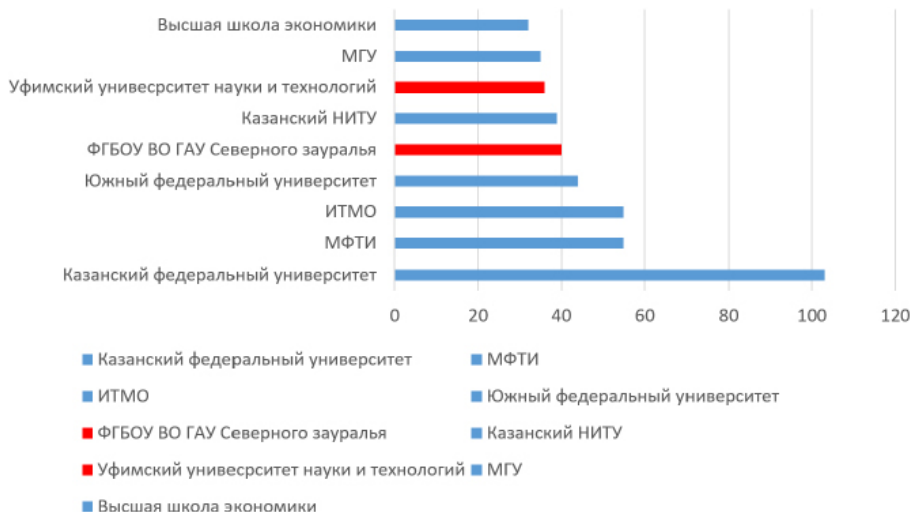
**Рисунок 1** – Удельный вес победителей конкурса «Стартап как диплом» вузов из Топ-10 рейтинга «Техпред-50»

**Figure 1** – The proportion of winners of the «Startup as a Diploma» competition among universities in the Top 10 of the Techpred-50 rating

Вузы, не являющиеся лидерами рейтинга, обеспечили 86% побед в конкурсе студенческих стартапов. Более того, небольшие региональные вузы активнее участвовали в данной программе, что свидетельствует о мотивации преподавателей и студентов, создании особой предпринимательской среды. На рисунке 2 продемонстрировано соотношение количества победителей

из вузов-лидеров и вузов, занимающих более низкие позиции в рейтингах. Отдельно выделены вузы, которые не рассматриваются в рейтингах, это небольшие региональные вузы. Обращает на себя внимание то, что количество побед, например, Тюменского вуза ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья, превышает результаты лидеров всех рейтингов – Высшей школы экономики и МГУ.

<sup>26</sup> Фонд содействия инновациям : [сайт]. – URL: [https://fasie.ru/upload/docs/Перечень%20победителей%20конкурса%20«Студенческий%20стартап»%20\(очередь%20V\).pdf](https://fasie.ru/upload/docs/Перечень%20победителей%20конкурса%20«Студенческий%20стартап»%20(очередь%20V).pdf) (дата обращения: 04.03.2025).



**Рисунок 2** – Количество победителей конкурса «Стартап как диплом»  
**Figure 2** – Number of winners of the Startup as a Diploma competition

В целях исследования основных направлений обучения предпринимательству был проведен контент-анализ предпринимательских программ вузов-лидеров России по рейтингу EduRank.org., который представлен в таблицах

6 и 7. Содержательное наполнение программы определялось по доле предпринимательских и иных дисциплин, а также по контексту тематического плана дисциплин (на основе латентного кодирования).

**Таблица 6** – Контент-анализ содержательного наполнения программ обучения предпринимательству (столичные вузы)

**Table 6** – Content analysis of the content of entrepreneurship training programs (metropolitan universities)

№ пп.	Вуз	Программа	Содержательный компонент
1	НИУ ВШЭ	38.03.02 «Менеджмент (управление бизнесом)» 38.03.01 «Экономика»	«Предпринимательство» – отдельный обязательный предмет на всех программах
		01.04.02 «Прикладная математика и информатика (исследования и предпринимательство в искусственном интеллекте)»	Предпринимательский трек для специалистов в сфере ИТ
		38.04.02. «Менеджмент. Управление развитием бизнеса»	Фокус на маркетинг в различных сферах бизнеса
		Профессиональная переподготовка «Управление в социальном предпринимательстве: социальные инновации и предпринимательство»	Фокус смещен на менеджмент
2	РАНХиГС	38.04.01 «Экономика. Предпринимательство в цифровой среде»	Целевая аудитория – предприниматели. Наличие своего бизнес-инкубатора, совместно с союзом предпринимателей
		38.04.02 «Менеджмент. Цифровое и технологическое предпринимательство»	Целевая аудитория: действующие предприниматели, преподаватели-предприниматели
		38.04.02 «Менеджмент. Стратегические инновации и предпринимательство»	Фокус смещен на менеджмент
		38.04.02 «Менеджмент. Технологическое предпринимательство»	Целевая аудитория: действующие предприниматели, преподаватели-предприниматели

3	РЭУ им. Г. В. Плеханова	38.04.02 «Менеджмент. Менеджмент предпринимательской деятельности»; «Цифровой менеджмент и предпринимательство»	Трек смешанный: предпринимательство, менеджмент
		38.03.02 «Менеджмент. Менеджмент в инновационном и социальном предпринимательстве»	Целевая аудитория: будущие предприниматели. Базовый предпринимательский трек
		Профессиональная переподготовка МВА «Стратегический менеджмент и предпринимательство»	Целевая аудитория не выражена. Фокус обучения направлен на личное лидерство
		Профессиональная переподготовка «Предпринимательство для собственников», уровни базовый и продвинутый	Целевая аудитория не выражена. Предпринимательство, фокус смещен в маркетинг
		Профессиональная переподготовка «Технологическое предпринимательство»	Целевая аудитория: действующие предприниматели. Структура программы полностью состоит из предпринимательских дисциплин
		Профессиональная переподготовка «Управление предпринимательскими проектами	Целевая аудитория: молодые предприниматели. Трек предпринимательский
4	Финансовый университет при Правительстве РФ	38.03.02 «Менеджмент. Управление бизнесом»	Структура в основном управленческая, есть предпринимательский блок
		38.04.02. «Менеджмент. Управление инновациями и предпринимательство»	Целевая аудитория: будущие и действующие предприниматели. Трек: инновационный менеджмент, технологическое предпринимательство
		Программа профессиональной переподготовки «Предпринимательство и практические навыки ведения малого и среднего бизнеса»	Целевая аудитория не выражена. Трек предпринимательский со смещением в экономику
5	МГУ имени М. В. Ломоносова	38.03.02. «Менеджмент. Управление бизнесом и предпринимательство»	Трек управленческий
		38.04.02. «Менеджмент. Управление бизнесом и предпринимательство»	Целевая аудитория: молодые предприниматели. Трек управленческий
		Профессиональная переподготовка «Предпринимательство и развитие бизнеса»	Целевая аудитория не выражена. Трек управленческий
		Профессиональная переподготовка «Практикум по предпринимательству»	Целевая аудитория: предприниматели. Трек предпринимательский, прикладной

**Таблица 7** – Контент-анализ содержательного наполнения программ обучения предпринимательству (региональные вузы)

**Table 7** – Content analysis of the content of entrepreneurship training programs (regional universities)

№ пп	Вуз	Программа	Содержательный компонент
1	СПбГУ	38.04.01. «Экономика. Бизнес в России и глобальной экономике и евразийская интеграция»	Фокус изучаемых дисциплин смещен на мировую экономику, менеджмент
		38.04.01. «Экономика. Экономика и управление развитием компании»	Трек на экономику, менеджмент. Включает проектный семинар по предпринимательству
		Профессиональная переподготовка «Предпринимательские стратегии в цифровой экономике»	Структура курса представлена дисциплинами менеджмента и маркетинга

2	Уральский федеральный университет	38.04.02 «Менеджмент. Управление эффективностью бизнеса»	Целевая аудитория не выражена. Трек управленческий
		38.04.02 «Менеджмент. Развитие бизнеса: стратегии, проекты, финансы»	Целевая аудитория: руководители. Трек управленческий
		38.04.05. «Бизнес-информатика. Цифровые технологии в бизнесе»	Целевая аудитория: руководители ИТ-проектов. Трек прикладной, преимущественно ИТ-технологии
		Профессиональная переподготовка «Мини МВА. Предпринимательство и круговая экономика»	Целевая аудитория: предприниматели. Фокус программы – на экономическое образование
3	Алтайский государственный университет	44.04.01 «Педагогическое образование. Образовательное предпринимательство»	Целевая аудитория: собственники и руководители образовательных учреждений. Трек смешанный, предпринимательский
		Повышение квалификации «Ведение предпринимательской деятельности»	Целевая аудитория не отражена. Трек предпринимательский
		Повышение квалификации «Основы предпринимательства и бизнес-планирования»	Целевая аудитория не отражена. Трек предпринимательский
4	Ульяновский государственный университет	38.03.02 «Менеджмент» 38.03.01 «Экономика»	В рамках базовых направлений включены отдельные курсы «Социальное предпринимательство», «Основы организации бизнеса»
		Программа повышения квалификации «Как создать бизнес»	Ориентация на целевую аудиторию – преимущественно владельцев малого бизнеса. Фокус – на основы предпринимательства

Кроме направлений и курсов повышения квалификации в каждом университете действуют школы бизнеса, инкубаторы и прочие элементы организационной структуры, способствующие развитию предпринимательства. Развитость предпринимательских программ в столичных вузах представлена широко и гетерогенно, в региональных – в основном двумя-тремя программами, в том числе дополнительного профессионального образования.

У лидера рейтинга – Высшей школы экономики – работают стартап-школа для студентов и преподавателей, предпринимательская мастерская и бизнес-инкубатор. Однако о развитости предпринимательского образования в вузе, по нашему мнению, можно судить по наличию и структурному содержанию образовательных программ.

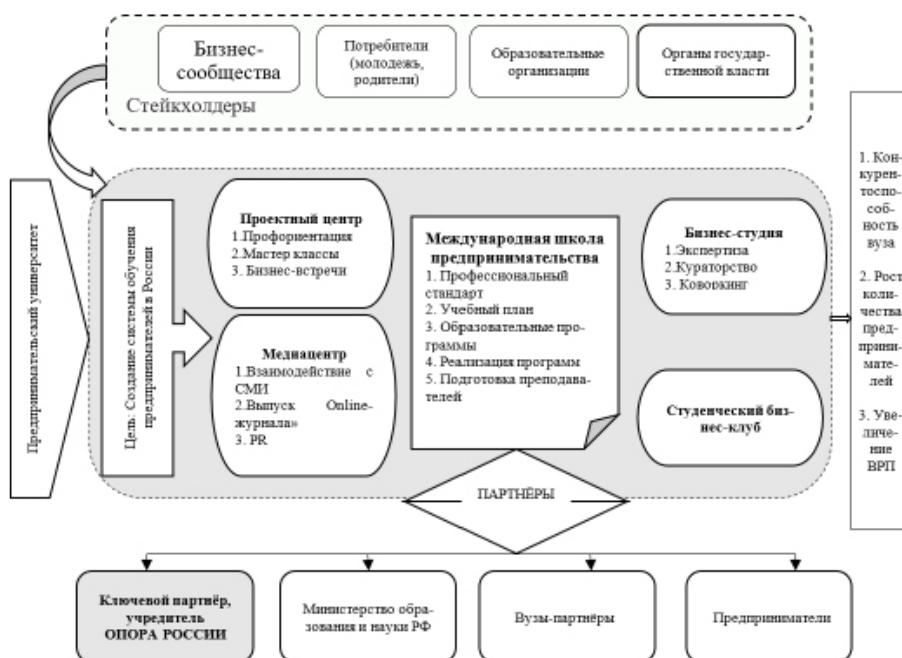
Предпринимательские образовательные программы не представлены на направлении бакалавриата, магистерские программы занимают не более 1,8% от всех программ. В основном сфера предпринимательского образования перенесена в дополнительное профессиональное образование, которое не подлежит стандартизации. Преобладание предпринимательских программ в сфере ДПО свидетельствует о том, что на данное обучение есть спрос, который не удовлетворяется действующими государственными образовательными стандартами.

На основе мирового опыта в Тюменском государственном университете с 2018 года<sup>27</sup> запущен процесс подготовки предпринимателей, первоочередной задачей которого является обеспечение равного доступа к высококлассному предпринимательскому образованию всем студентам страны.

Формирование образовательного пространства было начато с создания базовой кафедры предпринимательства в партнерстве с крупнейшим предпринимательским объединением «Опора России», на ее основе реализована концепция модели экосистемы молодежного предпринимательства, которая представлена на рисунке 3.

В настоящее время кафедра трансформировалась в самостоятельное структурное подразделение «Международная школа предпринимательства», вокруг нее сформирована поддерживающая структура: проектный центр, бизнес-студия и студенческий бизнес-клуб. За время функционирования «Международной школы предпринимательства» разработаны и внедрены образовательные программы, особенностью которых является контент, сформированный действующими успешными предпринимателями. Учебный процесс осуществляется на 90% преподавателями-предпринимателями.

<sup>27</sup> Международная школа предпринимательства ТюмГУ : [сайт]. – URL: <https://businessutmn.ru/> (дата обращения: 04.03.2025).



**Рисунок 3** – Схема модели экосистемы молодежного предпринимательства Тюменского государственного университета

**Figure 3** – Scheme of the model of the youth entrepreneurship ecosystem of Tyumen State University

Образовательный контент включает: профориентационный блок; пять элективных курсов по предпринимательству, ключевыми из которых являются «Психология бизнеса» и «Личная эффективность»; обучение по направлениям ФГОС 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Предпринимательство». Структура обучающихся представлена следующими группами: 50% – действующие предприниматели, 40% – менеджеры частных компаний и государственных учреждений, 10% – сотрудники компаний.

Уникальный опыт создания системы предпринимательского образования в Тюменском государственном университете позволяет, с одной стороны, готовить высококлассных специалистов-предпринимателей, с другой стороны, никак не отражается в метриках, используемых в рейтингах предпринимательских университетов.

Таким образом, статус университета как предпринимательского и развитость обучения данному виду деятельности сложно диагностировать на основе имеющихся рейтингов. Для объективности и качества исследований проблем предпринимательского образования необходимо модифицировать метрики и квалификаторы эффективности предпринимательских университетов. В нашем понимании есть три главных компонента, по которым необходимо начинать исследование предпринимательской специализации университета:

1) кто готовит образовательный контент? Образовательный контент создают предприниматели с соответствующими компетенциями;

2) кто преподает? Обучение осуществляют успешные предприниматели, прошедшие профессиональную подготовку для преподавания;

3) что является фундаментальной компетенцией выпускников? Фундаментальной компетенцией выпускников является сформированное предпринимательское мышление.

По нашему мнению, принципиально важным моментом является создание системы, в которой вуз выполняет важную, но не основополагающую роль. Как определено выше, необходимо создание особой среды «выращивания» предпринимателей. Особая роль в создании данной среды принадлежит региональным предпринимательским сообществам и их умению взаимодействовать с образовательной (часто инертной) и академической средой.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

На основе исследования «предпринимательского образования» можно выделить четыре основных подхода к данному явлению.

1. Предпринимательское образование является основой формирования «нового» класса предпринимателей, способствующего развитию экономики страны. «Старый» класс предпринимателей не имеет, как правило, образования в сфере бизнеса, успешность предприятий связана с различными факторами, часто квазирыночными.

2. Предпринимательское образование – набор универсальных компетенций, позволяющих делать успешную карьеру в разных областях и сферах бизнеса. Системное предпринимательское

образование и набор таких компетенций – дискуссионный вопрос.

3. Предпринимательское образование может быть канвой для подготовки специалистов всех направлений. Например, внедрение образовательного трека в не связанные с бизнесом специальности позволит увеличить количество стартапов в этих сферах.

4. Предпринимательское образование невозможно без взаимодействия с региональными бизнес-сообществами, определения единой канвы «выращивания» предпринимательских единиц и наставничества.

Рейтинги предпринимательских университетов только частично могут отражать реальную

ситуацию с подготовкой специалистов в данной сфере. Метрики, используемые для составления рейтингов, отражают в большей степени успешность вуза в целом, чем качество предпринимательского образования. Рейтинги не отражают потенциал региональных вузов, малополезны для выстраивания региональных предпринимательских экосистем, поскольку не позволяют выявить реальные факторы успеха.

Поиск критериев оценки, систематизация по ним вузов и дискуссия о направлениях предпринимательского образования, в том числе и юридического, признание этой формы образования – актуальный вопрос настоящего времени.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Iashin A. A., Klyuev A. K., Bagirova A. P., Williams D. Entrepreneurship education programmes research in Russia: Stakeholder expectations and university practice // *The Education and science journal*. 2022. 24 (9). Pp. 92–117. DOI 10.17853/1994-5639-2022-9-92-117. EDN GIJSBL.
- Kuratko D. F. The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. № 29. Pp. 577–598. DOI 10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x.
- Bae T., Qian S., Miao C., Fiet J. O. The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2014. Vol. 38, № 2. P. 217–254. DOI 10.1111/etap.12095. EDN SPRWGL.
- Новиков С. В., Плахин А. Е. Исследование факторов адаптации сферы высшего образования к потребностям национальной экономики // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2023. Т. 239, № 1. С. 124–143. DOI 10.38197/2072-2060-2023-239-1-124-143. EDN CNDMGI.
- Santos S. C. Building sustainable communities through entrepreneurship and innovation // *Sustainable Communities*. 2024. 1 (1). DOI 10.1080/29931282.2024.2361061. EDN JLKJYG.
- Allinson C., Chell E., Hayes J. Intuition and Entrepreneurial Behaviour // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2000. Vol. 9, № 1. P. 31–43. DOI 10.1080/135943200398049.
- Ахсанова О. Л. Современное высшее образование: новые задачи // *Управление устойчивым развитием*. 2023. № 1 (44). С. 109–113. DOI 10.55421/2499992X\_2023\_1\_109. EDN YUBZJL.
- Власова О. В. Инновационный потенциал научно-педагогических работников: методологические подходы к исследованию // *Вопросы управления*. 2024. Т. 18, № 2. С. 81–91. DOI 10.22394/2304-3369-2024-2-81-91. EDN KRFNBT.
- Новиков С. В. Адаптивное управление сферой высшего образования посредством интеграции образования, науки и производства // *Тенденции развития науки и образования*. 2023. № 101, ч. 2. С. 55–59. DOI 10.18411/trnio-09-2023-70. EDN YJVJBY.
- Germain E., Klofsten M., Löfsten H., Mian S. Science parks as key players in entrepreneurial ecosystems. *R&D Management*. 2023. № 53 (4). Pp. 603–619. DOI 10.1111/radm.12536. EDN VHNOHC.
- Рубин Ю. Б. О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (специалист по решению предпринимательских задач)» // *Современная конкуренция*. 2022. Т. 16, № 1 (85). С. 5–28. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-1-5-28. EDN KOWTXH.
- Рубин Ю. Б. Формирование методологии обучения предпринимательству в российском образовании // *Педагогика*. 2022. Т. 86, № 12. С. 99–107. EDN HGPFZQ.
- Шафранская И. Н. Можно ли научить предпринимательству: факторы формирования предпринимательских намерений студентов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2019. № 23 (3). С. 79–93. DOI 10.15826/umpra.2019.03.021. EDN OJSTSW.
- Sharma S., Khandelwal N. K., Mehta A. An Empirical Study of Factors Contributing to Entrepreneurial Intention Among Students of Higher Education Institutes // *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. 2024. DOI 10.1177/23939575241252033. EDN FUVLUZ.
- Духон А. Б., Зиньковский К. В., Образцова О. И., Чепуренко А. Ю. Влияние программ предпринимательского образования на развитие малого бизнеса в России: опыт эмпирического анализа в региональном контексте // *Вопросы образования*. 2018. № 2. С. 139–172.

- DOI 10.17323/1814-9545-2018-2-139-172. EDN XSHHFZ.
16. Потапова О. Н., Погорелова А. Ю., Алексеева Е. В., Можжухин Д. П., Семкина Т. А. Формирование предпринимательских компетенций в области социального предпринимательства // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 93–111. DOI 10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111. EDN EUJUWY.
  17. Солдатова Н. Ф. Молодежное предпринимательство россиян: возможности и приоритеты // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 12. С. 5329–5342. DOI 10.18334/ep.13.12.120157. EDN NIWSXK.
  18. Karakas A., Ali M. A., Cetin S. (2024). Determining entrepreneurial knowledge and intentions of international students studying in Turkey // *Manager*. Vol. 15, no. 2. Pp. 15–30. DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-2-2. EDN HUYMEJ.
  19. Fayolle A., Gailly B. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitude and intention: hysteresis or persistence // *Journal of Small Business Management*. 2015. Vol. 53, no. 1. Pp. 75–93. DOI 10.1111/jsbm.12065.
  20. Нариманова О. В. Концепция Университет 3.0: перспективы реализации в России в условиях новой технологической революции // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие: сетевой журнал. 2019. Т. 7, № 2 (25). DOI 10.23888/humJ20192350-363. EDN UUZLGN.
  21. Yatluk L. University double bind: How academic entrepreneurship works in Russia // *Industry and Higher Education*. 2024. DOI 10.1177/09504222241263240. EDN IAATAV.
  22. Wardana L., Narmaditya B. S., Wibowo A., et al. The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy // *Heliyon*. 2020. Vol. 6, no. 9. DOI 10.1016/j.heliyon.2020.e04922. EDN OUZCNP.
  23. Можжухин Д. П. Кадровый фактор конкурентоспособности высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательству // Современная конкуренция. 2024. Т. 18, № 4. С. 83–98. DOI 10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98. EDN TJUSUG.
  24. Фонова Н. Г. Рынок высшего образования в постпандемический период // Вопросы управления. 2023. Т. 17, no. 6. С. 36–51. DOI 10.22394/2304-3369-2023-6-36-51. EDN UIFIQF.
  25. Belitski M., Sikorski Ju. Three steps for universities to become entrepreneurial: a case study of entrepreneurial process and dynamic capabilities // *The Journal of Technology Transfer*. 2024. DOI 10.1007/s10961-024-10099-1. EDN YMOBSO.

## REFERENCES

1. Iashin, A. A., Klyuev, A. K., Bagirova, A. P., Williams, D. (2022). Entrepreneurship education programmes research in Russia: Stakeholder expectations and university practice. *The Education and science journal*, 24 (9), pp. 92–117. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-9-92-117>. <https://elibrary.ru/gijsbl>.
2. Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (29), pp. 577–598. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>.
3. Bae, T. J., Qian S., Miao C., Fiet J. O. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38 (2), pp. 217–254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>. <https://elibrary.ru/sprwgl>.
4. Novikov, S. V. (2023). Research for adaptation factors of the higher education sphere to the needs of the national economy. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*, 239 (1), pp. 124–143. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-239-1-124-143>. <https://elibrary.ru/cndmgi>.
5. Santos, S. C. (2024). Building sustainable communities through entrepreneurship and innovation, *Sustainable Communities*, 1 (1). <https://doi.org/10.1080/29931282.2024.2361061>. <https://elibrary.ru/jlkjyg>.
6. Allinson, C., Chell, E., Hayes, J. (2000). Intuition and Entrepreneurial Behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1), p. 31–43. <https://doi.org/10.1080/135943200398049>.
7. Akhsanova, O. L. (2023). Higher education: new challenges. *Sustainable Development Management*, 1 (44), pp. 109–113. [https://doi.org/10.55421/2499992X\\_2023\\_1\\_109](https://doi.org/10.55421/2499992X_2023_1_109). <https://elibrary.ru/yubzjl>.
8. Vlasova, O. V. (2024). Innovation potential of academic teaching staff: methodological approaches to research. *Management Issues*, 18 (2), pp. 81–91. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-2-81-91>. <https://elibrary.ru/krfnbt>.
9. Novikov, S. V. (2023). Adaptive management of higher education through the integration of education, science and production. *Trends in the development of science and education*, 101 (2), pp. 55–59. <https://doi.org/10.18411/trnio-09-2023-70>. <https://elibrary.ru/yjvjby>.
10. Germain, E., Klofsten, M., Löfsten, H., Mian, S. (2023). Science parks as key players in entrepreneurial ecosystems. *R&D Management*, 53 (4), pp. 603–619. <https://doi.org/10.1111/radm.12536>. <https://elibrary.ru/vhnohc>.

11. Rubin, Yu. B. (2022). About the professional standard draft "Entrepreneur (specialist in solving entrepreneurial goals)". *Journal of Modern Competition*, 1 (85), pp. 5–28. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2022-16-1-5-28>. <https://elibrary.ru/kowtxh>.
12. Rubin, Yu. B. (2022). Entrepreneurship education methodology formation in Russian educational system. *Pedagogy*, (12), pp. 99–107. <https://elibrary.ru/hgpfzq>.
13. Shafranskaya, I. N. (2019). Can we teach an entrepreneur: factors that form students' entrepreneur intentions. *University Management: Practice and Analysis*, 23 (3), pp. 79–93. <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.03.021>. <https://elibrary.ru/ojstsw>.
14. Sharma, S., Khandelwal, N. K., Mehta A. (2024). An Empirical Study of Factors Contributing to Entrepreneurial Intention Among Students of Higher Education Institutes. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1177/23939575241252033>. <https://elibrary.ru/fuvluz>.
15. Dukhon, A., Zinkovsky, K., Obratsova, O., Chepurensko, A. (2018). How Entrepreneurship Education Programs Affect the Development of Small Businesses in Russia: Empirical Analysis in Regional Contexts. *Educational Studies*. (2), pp. 139–172. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-2-139-172>. <https://elibrary.ru/xshhfz>.
16. Potapova, O. N., Pogorelova, A. Yu., Alekseeva, E. V., Mozhzhukhin, D. P., Semkina, T. A. (2023). Formation of entrepreneurial competencies in the field of social entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 17 (6), pp. 93–111. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-6-93-111>. <https://elibrary.ru/eujuwy>.
17. Soldatova, N. F. (2023). Russian youth entrepreneurship: opportunities and priorities russian youth entrepreneurship: opportunities and priorities. *Economy, entrepreneurship and law*, 13 (12), pp. 5529–5342. <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120157>. <https://elibrary.ru/niwsxk>.
18. Karakas, A., Ali, M. A., Cetin, S. (2024). Determining entrepreneurial knowledge and intentions of international students studying in Turkey. *Manager*, 15 (2), pp. 15–30. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-2-2>. <https://elibrary.ru/huymej>.
19. Fayolle, A., Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitude and intention: hysteresis or persistence. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), pp. 75–93. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065>.
20. Narimanova, O. V. (2019) The concept of University 3.0: prospects for implementation in Russia in the context of a new technological revolution. *Personality in a changing world: health, adaptation, development: online journal*, 7 (2). <https://doi.org/10.23888/humJ20192350-363>. <https://elibrary.ru/uuzlgn>.
21. Yatluk, L. (2024). University double bind: How academic entrepreneurship works in Russia. *Industry and Higher Education*. <https://doi.org/10.1177/09504222241263240>. <https://elibrary.ru/iaataav>.
22. Wardana, L. W., Narmaditya, B. S., Wibowo, A., et al. (2020). The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy. *Heliyon*, 6 (9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04922>. <https://elibrary.ru/ouzcnp>.
23. Mozhzhukhin, D. (2024). The Personnel Factor of Higher Educational Institutions Competitiveness in the Field of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurentsia. Journal of Modern Competition*, 18 (4), pp. 83–98. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98>. <https://elibrary.ru/tjusug>.
24. Fonova, N. G. (2023). The higher education market in the post-pandemic period. *Management Issues*, 17 (6), pp. 36–51. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-6-36-51>. <https://elibrary.ru/uifiqf>.
25. Belitski, M., Sikorski Ju. (2024). Three steps for universities to become entrepreneurial: a case study of entrepreneurial process and dynamic capabilities. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10099-1>. <https://elibrary.ru/ymobso>.

**ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ**



**ECONOMICS and MANAGEMENT**

## МОТИВЫ ПОВЕДЕНИЯ ЦИФРОВОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ НА РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ РОССИЙСКОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА

Н. Б. Изакова<sup>a</sup>, М. С. Агабабаев<sup>a</sup>, Д. М. Скорняков<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

<sup>b</sup> Рекламное агентство полного цикла Ве Brand People  
(Екатеринбург, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** Развитие дистанционной торговли на аптечном B2C-сегменте российского фармацевтического рынка демонстрирует высокие темпы роста. Разрешение Правительством РФ в 2020 году дистанционной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения и доставки лекарств гражданам привело к значительному расширению возможностей компаний на этом рынке, изменению потребительского поведения, что вызвало необходимость адаптации коммуникационной политики компаний к новым реалиям. Расширение онлайн-торговли, активизация самостоятельного поиска информации о лекарственных средствах в интернете и поиск аптек, предоставляющих более привлекательные условия для приобретения аптечных товаров, диктуют необходимость исследований мотивации и поведенческих характеристик онлайн-покупателей. Объектом исследования выступил B2C-сегмент аптечного ассортимента российского фармацевтического рынка. Предметом исследования явился методический подход к исследованию мотивов поведения цифрового потребителя.

**Материалы и методы.** Первичные данные получены методом онлайн-опроса потребителей аптечного ассортимента с помощью анкеты, выполненной в Google Forms. Выборка случайная, квотированная, объем выборки – 405 респондентов в возрасте от 25 до 65 лет, г. Екатеринбург. В опросе использованы закрытые вопросы, вопросы с применением семибальной шкалы Лайкерта; качественные ответы респондентов закодированы с помощью номинальных шкал. Применены статистические методы анализа: частотный, метод таблиц сопряженности, однофакторный дистанционный анализ, факторный анализ на основе метода главных компонент. Статистический анализ полученных данных проводился с использованием Excel и программного комплекса с открытым кодом Jeffrey's Amazing Statistics Program (JASP).

**Результаты.** Учитывая особенности рынка, авторами уточнено определение понятия «цифровой потребитель» на розничном сегменте российского фармацевтического рынка. Предложен методический подход к исследованию мотивов поведения цифрового потребителя, включающий в себя шесть этапов: опрос потребителей; выдвижение гипотез о мотивах поведения; проверку гипотез с помощью таблиц сопряженности, однофакторного дисперсионного анализа; сегментирование потребителей с помощью факторного анализа; систематизацию мотивов поведения цифрового потребителя и разработку структуры каналов продвижения. Предложенный инструментарий апробирован для аптечного ассортимента российского фармацевтического рынка.

**Обсуждение.** Полученные результаты исследования могут быть использованы для планирования стратегии продвижения компании на B2C-рынке аптечного ассортимента и разработки структуры и распределения бюджета каналов продвижения.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Фармацевтический рынок, поведение потребителей, цифровой потребитель, статистический анализ, продвижение.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Изакова Н. Б., Агабабаев М. С., Скорняков Д. М. Мотивы поведения цифрового потребителя на розничном сегменте российского фармацевтического рынка // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 87–103. EDN EEEKGP.

© Н. Б. Изакова, М. С. Агабабаев, Д. М. Скорняков

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Изакова Наталья Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, д. 62/45) – *доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента*; inb@usue.ru. SPIN 3839-0685, ORCID 0000-0003-1316-2634.

**Агабабаев Мушфиг Садаевич** – кандидат экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, д. 62/45) – *доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента*; agmush@yandex.ru. SPIN 3364-3621, ORCID 0000-0003-3911-7348.

**Скорняков Данил Михайлович** – рекламное агентство полного цикла Be Brand People (620063, Россия, г. Екатеринбург, ул. Декабристов, 67) – *интернет-маркетолог*; skodan36.6@gmail.com. SPIN 3724-3671.

## ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 02.03.2025; рецензия получена 05.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

# THE DIGITAL CONSUMER BEHAVIOR MOTIVES IN THE RUSSIAN PHARMACEUTICAL MARKET RETAIL SEGMENT

N. B. Izakova <sup>a</sup>, M. S. Agababaev <sup>a</sup>, D. M. Skornyakov <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Ural State University of Economics  
(Yekaterinburg, Russia)

<sup>b</sup> Full-Service Advertising Agency «Be Brand People»  
(Yekaterinburg, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** The distance selling development in the pharmacy B2C segment of the Russian pharmaceutical market demonstrates high growth rates. The Russian Government's approval in 2020 of medicines remote commerce for medical use and drug delivery to citizens led to a significant expansion of companies' capabilities in this market, changes in consumer behavior. It created the need to adapt companies' communication policies to these realities. The online trade expansion, the intensification of independent search for information about medicines on the Internet and the search for pharmacies that provide more attractive conditions for the pharmacy products purchase dictate the need to study the motivation and behavioral characteristics of online buyers. The object of the study was the B2C segment of the pharmacy range of the Russian pharmaceutical market. The subject of the research is a methodological approach to the study of the digital consumer behavior motives.

**Materials and methods.** The primary data were obtained through online survey of pharmacy assortment consumers using a questionnaire completed in Google Forms. The sample is random, quota-based; the sample size includes 405 respondents aged 25 to 65 years from Yekaterinburg. The survey used closed-ended questions, questions using a seven-point Likert scale and high-quality answers from respondents encoded using nominal scales. Statistical methods of analysis have been applied: frequency analysis, the method of conjugacy tables, single-factor remote analysis, factor analysis based on the principal component method. The statistical analysis of the obtained data was carried out using Excel and the Jeffreys's Amazing Statistics Program (JASP) open-source software package.

**Results and conclusions.** Considering the specifics of the market, the authors clarified the definition of the digital consumer in the retail segment of the Russian pharmaceutical market. A methodological approach to the study of the digital consumer behavior motives has been proposed, which includes six stages: a survey of consumers, hypotheses about the behavior motives, hypothesis testing using contingency tables, one-factor analysis of variance, consumers' segmentation using factor analysis, systematization of the digital consumer behavior mo-

tives and the development of the promotion channels structure. The authors used this method for the pharmacy assortment of the Russian pharmaceutical market.

**Discussion.** The obtained research results can be used to plan the company's promotion strategy in the B2C pharmacy range market and develop the structure and budget allocation of promotion channels.

## KEYWORDS

Pharmaceutical market, consumer behavior, digital consumer, statistical analysis, promotion.

## FOR CITATION

Izakova, N. B., Agababaev, M. S., Skornyakov, D. M. (2025) The digital consumer behavior motives in the Russian pharmaceutical market retail segment. *Management Issues*, 19 (4), 87–103. <https://elibrary.ru/eeekgp>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Natalya B. Izakova** – Candidate of Economics; Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, March 8/Narodnaya Volya St., bld. 62/45) – Associate Professor of the Department of Marketing and International Management; [inb@usue.ru](mailto:inb@usue.ru). SPIN 3839-0685, ORCID 0000-0003-1316-2634.

**Mushfig S. Agababaev** – Candidate of Economics; Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, March 8/Narodnaya Volya St., bld. 62/45) – Associate Professor of the Department of Marketing and International Management; [agmush@yandex.ru](mailto:agmush@yandex.ru). SPIN 3364-3621, ORCID 0000-0003-3911-7348.

**Danil M. Skornyakov** – Full-Service Advertising Agency «Be Brand People» (620063, Russia, Yekaterinburg, Dekabrisov St., 67) – *Internet Marketer*; [skodan36.6@gmail.com](mailto:skodan36.6@gmail.com). SPIN 3724-3671.

## AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 02.03.2025; reviewed 05.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

## ■ ВВЕДЕНИЕ

Аптечный сегмент розничной дистанционной торговли на российском фармацевтическом рынке демонстрирует один из самых больших темпов роста в стоимостном выражении в Российской Федерации. По данным исследований компании DSM Group, средний темп прироста объема аптечного рынка в целом за период с 2021 по 2023 год составил 10,6%. Объем коммерческого сегмента рынка лекарственных препаратов в январе-феврале 2024 г. в розничных ценах составил 270,7 млрд рублей, через аптеки реализовано 766,9 млн упаковок лекарственных средств, что на 13,1% больше, чем за такой же период в 2023 году. В денежном выражении в этот период прирост составил 16% и 1% – в натуральном. В то же время средний темп прироста объема именно дистанционной торговли составил 33,6%<sup>1</sup>. При этом стоит отметить, что развитие дистанционной торговли характерно для розничной торговли в целом, независимо от сферы деятельности компаний. Дистанционная торговля лекарственными препаратами для медицинского применения и доставки

лекарств гражданам разрешена Постановлением Правительства РФ от 16 мая 2020 г. № 697, при этом рецептурные лекарства можно заказывать в рамках эксперимента лишь в 3 регионах – Москва, Московская и Белгородская области, но при этом рекламировать рецептурные товары все так же запрещено.

Увеличение доли дистанционной торговли и значительное расширение ее возможностей привело и к значительным изменениям поведения потребителей. Цифровизация и особенности локдауна в период пандемии значительно изменили привычки потребителей, в том числе и на фармацевтическом рынке [1, с. 224]. Так, по данным исследования Data Insight, доля тех, кто покупал аптечный ассортимент онлайн в 2023 году хотя бы раз за год, увеличилась с 46 до 54% по сравнению с 2022 годом. При этом стоит отметить, что хоть и основу активных онлайн-покупателей составляет аудитория в возрасте от 25 до 34 лет, но и аудитория старше 50 лет активно переходит из офлайн в онлайн<sup>2</sup>. Так, по данным исследования Mediascope, у аудитории старше 50 лет среди

<sup>1</sup> Официальный сайт DSM Group. – URL: <https://dsm.ru/> (дата обращения: 26.02.2025).

<sup>2</sup> Официальный сайт аналитической компании Data Insight. – URL: <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 26.02.2025).

интернет-магазинов наиболее популярны именно аптечные ресурсы<sup>3</sup>.

Расширяются онлайн-каналы продажи аптечного ассортимента, который можно заказать на сайте самой аптеки, в интернет-аптеке, которая действует только в онлайн-формате, и на маркетплейсах, таких как ОЗОН, Wildberries и других. Так, в первом квартале 2024 года наибольший рост объемов интернет-продаж показали аптеки – 181%<sup>4</sup>. По данным исследования, проведенного компанией AdIndex в 2025 году, аптечные мобильные приложения установлены в смартфонах 77% респондентов, а среди 25–34-летних данный показатель составляет 87%. При этом большинство опрошенных оплачивают заказанный аптечный ассортимент на кассе аптек – 83%. Скорее всего, это связано с тем, что дистанционно разрешено оплачивать не весь аптечный ассортимент в большинстве регионов Российской Федерации, например, этот запрет касается рецептурных препаратов. Через мобильное приложение аптеки платит каждый третий респондент (34%), на сайте – 24% опрошенных, 8% оплачивают онлайн-заказы курьеру<sup>5</sup>.

В стратегии развития «Фарма-2030» помимо основного фокуса на импортозамещение в качестве приоритетов также сформулировано и применение современных цифровых технологий не только при разработке, исследованиях и производстве, но и при реализации лекарственных препаратов<sup>6</sup>. На данном рынке на конец января 2024 года насчитывалось 78,1 тыс. аптечных учреждений, что по сравнению с январем 2023 года больше на 5%. Динамика выручки аптек также демонстрирует рост, среднемесячная выручка на одну аптеку в январе 2024 года составила 2 339 тыс. руб., что на 10% больше, чем в январе 2023 года<sup>7</sup>. Рынок можно охарактеризовать как высококонкурентный и привлекательный для входа новых компаний: частные расходы на покупку лекарственных препаратов растут. В целом по Российской Федерации средний чек на покупку лекарственных препаратов составил 904 руб. на 1 человека, что на 18% выше, чем в январе 2023 года<sup>8</sup>. Это создает предпосылки для увеличения игроков на анализируемом рынке и активную борьбу за покупателей, предпочтения и приоритеты которых меняются.

Все вышеперечисленные факторы свидетельствуют о том, что в современных условиях аптечным сетям необходимо развивать и поддерживать

digital-каналы коммуникаций со своей аудиторией с целью дальнейшего развития и сохранения конкурентоспособности, при этом учитывать особенности поведения и предпочтения потребителей в рамках именно сферы дистанционной торговли. В связи с этим становится актуальным исследование особенностей поведения цифрового потребителя и выявление мотивов совершения онлайн-покупок аптечного ассортимента.

Целью данного исследования является определение и систематизация основных мотивов поведения цифрового потребителя и разработка структуры каналов продвижения в сети Интернет аптечного ассортимента.

Задачи, поставленные авторами перед исследованием:

- проанализировать особенности аптечного сегмента розничной дистанционной торговли на российском фармацевтическом рынке;
- изучить теоретические подходы к понятию «цифровой потребитель» и уточнить данное понятие для розничного сегмента российского фармацевтического рынка;
- предложить методический подход к исследованию мотивов поведения цифрового потребителя;
- апробировать предложенный методический подход на примере розничного сегмента российского фармацевтического рынка г. Екатеринбурга;
- систематизировать мотивы поведения цифрового потребителя и разработать структуру каналов продвижения аптечного ассортимента в онлайн-среде.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Повышение спроса на качественные детализированные данные о поведении, мнении, взглядах, мотивах потребителей наблюдается на большинстве рынков товаров и услуг. В условиях современной цифровой эпохи растет важность исследований в области онлайн-маркетинга, в обеспечении информацией стратегического принятия решений и роста бизнеса. Онлайн-коммуникации с потребителями позволяют использовать классические методы сбора данных, такие как опрос, фокус-группа, глубинные интервью, панельные исследования в цифровой среде. Это дает возможность строить диалог с потребителем на постоянной основе и более глубоко понимать его потребности [2, с. 76]. При исследовании поведения

<sup>3</sup> Как россияне старшего возраста используют сервисы e-com. – URL: <https://web.telegram.org/k/#@mediascopedata> (дата обращения: 26.02.2025).

<sup>4</sup> Интернет-торговля: рынок России. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 26.02.2025).

<sup>5</sup> Как россияне покупают в аптеках и где узнают о новых предложениях. – URL: <https://adindex.ru/news/researches/2025/02/12/330863.phtml> (дата обращения: 26.02.2025).

<sup>6</sup> Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года. – URL: <http://static.government.ru/media/files/hqczkkotf7fzvdkysbhnizhwteaaq3p.pdf> (дата обращения: 26.02.2025).

<sup>7</sup> Рейтинг аптечных сетей по итогам 2024 года. – URL: <https://dsm.ru/news/3134/> (дата обращения: 26.02.2025).

<sup>8</sup> Анализ фармацевтического рынка, М1-2024. – URL: [https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy\\_otchyot\\_m1\\_2024.pdf](https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy_otchyot_m1_2024.pdf) (дата обращения: 26.02.2025).

потребителей при онлайн-покупках большинство авторов выделяют значимость таких преимуществ, как экономия времени, удобство совершения покупки, онлайн-консультации, индивидуальное обслуживание, доступность информации о товаре, возможность доставки. И. Ю. Цветкова, Н. Г. Копасовская, И. В. Большакова, Л. Ю. Кундина исследовали влияние поведения потребителей в цифровой среде на качество жизни населения. По результатам опроса авторы сделали вывод о том, что покупки онлайн позволяют экономить респондентам не только деньги, но и время за счет более удобной и быстрой доставки, возможности быстрого выбора товара и более низких цен, что существенно повышает качество жизни [3]. Важность онлайн-консультирования и влияния онлайн-обзоров изучена в исследовании Y. Duan, T. Liu, Zh. Mao. Данные авторы делают вывод о том, что такие онлайн-коммуникации не только повышают заинтересованность потребителей в онлайн-покупках товаров, но также влияют на цены и количество приобретаемых товаров [4]. Социально-демографические и психографические характеристики являются значимыми при принятии решения об онлайн-покупках на большинстве B2C-рынков. Но при этом для различных сегментов по-разному воспринимается ценность, социальные факторы, простота использования, полезность, удовлетворение, веб-раздражения, эмоциональное состояние и веб-атмосфера в процессе электронных покупок. Это требует расширения круга факторов и мотивов поведения для сегментирования потребителей и разработки каналов продвижения в цифровой среде [5].

Расширение покупательского опыта в онлайн-среде ведет к росту многообразия факторов, влияющих на поведение потребителей. Используя различные онлайн-сервисы, потребители приобретают новые навыки и привычки при совершении покупок, и для различных интернет-площадок эти требования могут различаться. В связи с этим необходимо понимать, что формирует лояльность к каждому конкретному сервису [6; 7, 8].

В маркетинге сформировалось понятие «цифрового потребителя» как активного участника маркетинговых процессов в онлайн-среде [9, с. 34]. Цифровой потребитель не только совершает покупку в режиме онлайн, но и ищет таким образом информацию о товаре, отслеживает и оставляет отзывы, комментирует, заказывает доставку [10, с. 59]. Изучению поведения цифрового потребителя посвящены работы как российских, так и зарубежных ученых. И. И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатова, изучив покупательную активность онлайн в отношении различных товарных категорий, выделили основные характеристики потребительского поведения в цифровой среде: частота и время, проводимые в интернете с целью изучения характеристик товара, сравнения

его с товарами, представленными в офлайн-среде, анализа лучших предложений. Данные авторы отмечают также более высокий уровень потребительской уверенности и вовлеченности в процесс приобретения товара, что объясняется большей информированностью и готовностью получать информацию из различных медиаканалов [11]. Помимо собственных ключевых потребностей или потребностей семьи на решение о покупке все активнее начинает влиять комфорт и удобство ее совершения [12, с. 24].

На первый план в поведении цифрового потребителя выходят привычки интернет-поиска, тенденции онлайн-покупок, использование мобильных приложений и потребление онлайн-контента [13, с. 67]. Ученые Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Э. О. Тункевичус, Е. Р. Шарко, В. А. Ребязина, Ж. Б. Мусатова на основе эмпирических исследований представили модель формирования потребительской лояльности по отношению к онлайн-сервисам. В качестве ключевых факторов авторы модели выделили уровень доверия, воспринимаемый уровень безопасности ввода данных, контроль использования информации о потребителе, полезность онлайн-сервиса и психологический дискомфорт при его использовании [14]. Исследования поведения цифрового потребителя говорят о возрастающей роли цифрового доверия в онлайн-среде. Это связано с особенностями приобщения приобретения товаров и услуг, а также с необходимостью предоставлять большое количество личной информации при онлайн-покупках. В результате эмпирического исследования Э. О. Тункевичус, В. А. Ребязиной установлено, что для потребителей очень важным является обеспечение безопасности при совершении онлайн-покупок, и это значимо влияет на доверие к онлайн-сервисам и воспринимаемую эффективность государственной деятельности по обеспечению безопасности пользователей. Также важными аспектами являются обеспечение безопасности между пользователями и сотрудниками онлайн-сервиса, трансляция образа честной, доброжелательной и компетентной компании, образа профессионализма работников [15]. Потребительские требования к обеспечению своей безопасности в цифровой среде формируют необходимость совершенствования и развития правового регулирования рынка цифровых услуг [16, с. 34].

Кроме того, исследователи в сфере цифрового маркетинга выделяют важность персонализации взаимодействия и взаимоотношений с цифровыми потребителями, которые ожидают персонального подхода [17, с. 235]. В связи с этим возрастает актуальность применения инструментов цифровых коммуникаций для выстраивания взаимоотношений с потребителями в цифровой среде [18, с. 311].

Таким образом, на основе анализа литературы можно сделать вывод о том, что основными факторами, влияющими на поведение потребителей при онлайн-покупках, являются социально-демографические и психографические характеристики – такие преимущества, как экономия времени, удобство совершения покупки, онлайн-консультации, индивидуальное обслуживание, доступность информации о товаре, возможность доставки, а также доверие к онлайн-сервисам, безопасность и образ компании.

Исследования поведения потребителей аптечного ассортимента в качестве ключевых факторов выделяют рекомендации врачей, доступность цен, наличие скидок и спецпредложений, расположение аптечной сети, уровень сервиса и рекомендации фармацевта. В. Бондаренко, Ю. Солянская, А. Воронов на основе результатов маркетинговых исследований делают вывод о рациональном поведении потребителей лекарственных средств, которое в первую очередь опирается на рекомендации врача, а затем уже на мнение фармацевта. Реклама же лекарственных препаратов, по мнению данных авторов, носит лишь ознакомительный характер и не является ключевым фактором при принятии решения о покупке [19, с. 5–8]. Так как потребитель не является специалистом в области здравоохранения, его решения о покупке зависят от назначения врача, но зачастую они могут меняться под влиянием фармацевтов [20, с. 26]. Потребители становятся всё более активными в поиске информации о лекарственных средствах и не принимают решения без дополнительного анализа информации о них. Они ищут данную информацию в интернете и обдумывают последствия применения лекарственных средств для себя. В связи с тем, что аптечный ассортимент связан в восприятии потребителя с болезнью и неопытным процессом лечения, компаниям, работающим на данном рынке, необходимо дистанцироваться от негативных эмоций в процессе продвижения и выстраивать коммуникации на эмоциональном благополучии потребителя и общества в целом, заботе о здоровье и его сохранении, качественных отношениях с потребителем [21, с. 899].

Учитывая данные особенности, авторы определяют понятие цифрового потребителя в розничном сегменте российского фармацевтического рынка как активного участника коммуникационного процесса, который в первую очередь ищет информацию в онлайн-среде об аптечном ассортименте, сравнивает цены и либо бронирует товар в аптеке, либо заказывает доставку на дом. Данные особенности требуют грамотного построения коммуникационной политики фармацевтических компаний и аптек. Авторы данной статьи в предыдущих исследованиях проанализировали подходы аптечных сетей к разработке рекламных бюджетов с учетом сезонности спроса и сделали

вывод о необходимости разработки медиастратегий на основе расчета индекса сезонности цен на лекарственные средства. Для различного аптечного ассортимента желательнее использовать либо стратегию сезонного продвижения для крупных и известных брендов, либо превентивный подход, предполагающий максимум активности в месяц, предшествующий пику сезона [22].

При выборе каналов коммуникаций с потребителем аптечного ассортимента в сети Интернет следует опираться на следующие возможные целевые направления:

- performance-направление – целью маркетинговых коммуникаций в рамках данного направления является непосредственно продажа продукции компании, в том числе и путем стимулирования активности со стороны потребителей;
- имиджевое направление (медийное размещение) – целью является увеличение узнаваемости бренда компании, информирование целевой аудитории о новинках и формирование определенного образа бренда у потребителей;
- brandformance-направление – представляет собой симбиоз performance-маркетинга и долгосрочного построения бренда в рамках имиджевого направления [23, с. 96].

При разработке маркетингового плана интернет-продвижения важно придерживаться следующих ключевых принципов:

- при выборе каналов продвижения учитывать особенности методики оценки эффективности вложенных средств;
- осуществлять интеграцию систем при использовании цифровых технологий;
- концентрироваться на качестве взаимодействия с пользователями, а не на технологических характеристиках каналов коммуникации;
- при совмещении различных форматов digital-технологий применять точечные решения, а не простое совместное использование набора различных инструментов;
- использовать цифровые технологии, направленные на решение как имиджевых, так и performance-задач [24].

В условиях нестабильности социально-экономических и природных систем каждое поколение имеет свои особенные характерные черты и признаки проявления потребительского поведения. Исследование ученых Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова показало, что для прогнозирования и разработки стратегий маркетинга возрастает роль изучения и измерения устойчивого потребительского поведения не только в поколенческих группах, но и в группах потребителей, различающихся, например, гендером, психотипом, системой ценностей и т. д. [25].

В связи с тем, что аптечный ассортимент только недавно вышел на онлайн-рынок и доля дистанционной торговли лекарственными препаратами

растет, исследование особенностей поведения цифровых потребителей и выявление мотивов совершения онлайн-покупок аптечного ассортимента для разработки программы продвижения в цифровой среде и системы маркетинговых коммуникаций приобретает особую актуальность.

#### ■ МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

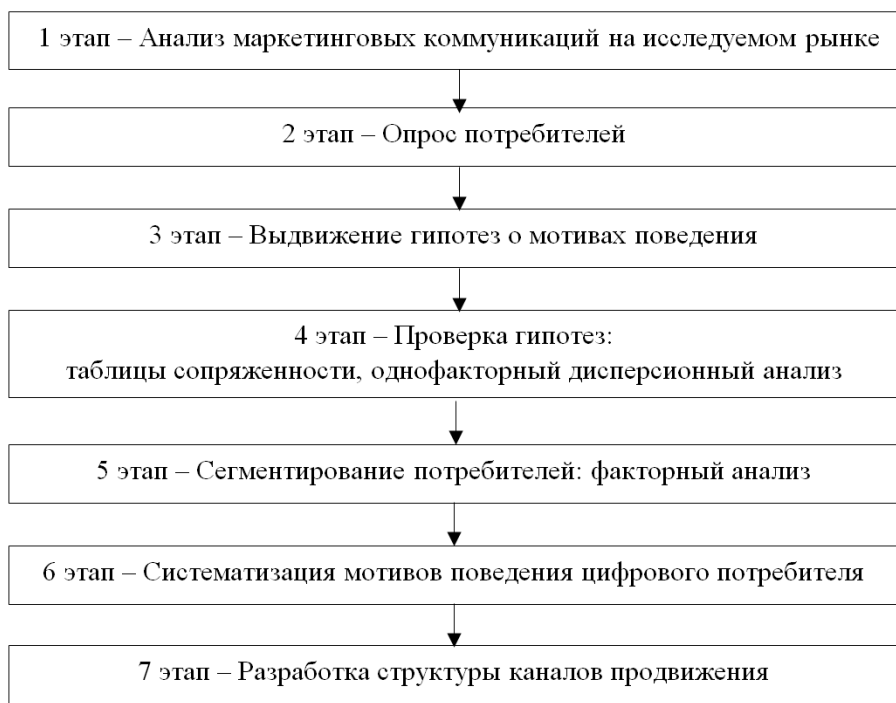
Авторы предлагают формировать структуру каналов продвижения аптечного ассортимента на основе мотивов поведения цифрового потребителя.

Основными подходами для изучения поведения потребителей являются методы маркетинговых исследований, которые в зависимости от методов сбора информации делят на количественные и качественные. Количественные исследования основаны на проведении различных опросов с вопросами закрытого типа, в которых участвует большое число респондентов; качественные – предполагают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что респонденты делают и говорят. В рамках исследований анализа потребительских предпочтений и общих паттернов их поведения используют оба вида исследований, особенно востребованы методы опроса в форме анкетирования, а также фокус-группа и глубинное интервью. В условиях цифровизации экономики появились и дополнительные возможности для проведения маркетинговых исследований, маркетингового анализа, например,

использование данных сервисов веб-аналитики, таких как «Яндекс Метрика», или CRM-систем, которые интегрируют данные, полученные из онлайн-каналов, с офлайн-каналами. Кроме появления удобных и многофункциональных источников данных, активно развиваются и возможности проведения непосредственно самих опросов, к примеру, развитие онлайн-сервисов для создания анкет, таких как Google Forms и «Яндекс формы», а также развитие полноценных сервисов для самостоятельных маркетинговых и социологических исследований, например, сервисы «Яндекс Взгляд» и «Анкетолог».

Предложенный авторами подход к исследованию мотивов поведения цифрового потребителя основан на методах опроса и проверки гипотез с помощью статистических методов анализа: метода таблиц сопряженности, однофакторного дисперсионного, а также сегментирования с помощью факторного анализа. Методический подход к исследованию мотивов поведения цифрового потребителя представлен на рисунке 1.

На первом этапе необходимо проанализировать систематизировать особенности маркетинговых коммуникаций участников рынка и выделить факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор каналов цифровых коммуникаций с потребителем. С этой целью используется контент-анализ и кабинетные исследования, изучение вторичных источников, сайтов, интернет-рекламы, социальных сетей участников рынка.



**Рисунок 1** – Методический подход к исследованию мотивов поведения цифрового потребителя

**Figure 1** – A methodological approach to the study of the digital consumer behavior motives

На втором этапе для определения особенностей поведения цифровых потребителей аптечного

ассортимента проводится опрос методом анкетирования для дальнейшего выбора гипотез. Размер

выборки должен быть достаточным для проверки гипотез с достоверностью 95% с помощью статистических методов анализа.

На третьем этапе выдвигаются гипотезы о влиянии тех или иных факторов на поведение потребителей аптечного ассортимента и принятие решения о покупке.

На 4 этапе данные гипотезы проверяются с помощью методов таблиц сопряженности и однофакторного дисперсионного анализа. Таблицы сопряженности позволяют подтвердить или опровергнуть нулевые гипотезы об отсутствии зависимости между признаками на основе значения критерия Пирсона хи-квадрат. Данный метод используется для анализа ответов респондентов, которые являются качественными признаками и закодированы с помощью числовых значений. Для того чтобы проверить, зависит ли оценка важности критериев выбора аптек от предпочтений в способах приобретения товаров, авторы предлагают использовать однофакторный дисперсионный анализ ANOVA. Данный метод применяется для проверки гипотез о влиянии качественной характеристики на количественную и позволяет проверить нулевую гипотезу о равенстве средних значений зависимой переменной во всех группах. В случае если р-значение меньше уровня значимости 0,05 при принятой достоверности результатов 95%, делается вывод о статистически значимых различиях средних значений в группах. Статистическая значимость различий в группах проверяется также с помощью F-критерия Фишера, значение которого должно быть больше критического при полученных степенях свободы межгрупповой и внутригрупповой дисперсий. С целью получения количественных переменных в опросе респондентам предлагается оценить важность каждого критерия по 7-балльной шкале, где 1 – абсолютно неважный критерий, 7 – наиболее важный критерий.

На пятом этапе с помощью факторного анализа проводится сегментирование потребителей на основе поведенческих характеристик. В качестве метода факторного анализа предложен метод главных компонент. В факторы объединяются критерии выбора аптек, которые наиболее сильно коррелируют между собой. Это позволяет сформировать относительно однородные сегменты по поведенческим мотивам цифрового потребителя.

На шестом этапе ключевые мотивы поведения цифрового потребителя систематизируются, и на последнем – седьмом этапе – разрабатывается структура каналов продвижения аптечного ассортимента, в основе которой лежат персонализированные сообщения для потенциального покупателя.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Апробация методического инструментария проведена на примере розничного сегмента российского фармацевтического рынка г. Екатеринбург.

*1 этап – Анализ маркетинговых коммуникаций на исследуемом рынке*

Контент-анализ научной литературы и кабинетные исследования рынка позволили выделить следующие ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор каналов цифровых коммуникаций с потребителем:

- большинство товаров аптечного ассортимента подвержены сезонным колебаниям спроса;
- множество процессов на рассматриваемом рынке жестко регулируются государством, в особенности процессы ценообразования и продвижения продукции;
- развитие сегмента интернет-торговли на фармацевтическом рынке является следствием пандемии Covid-19;
- законодательные инициативы в пользу развития дистанционной торговли привели к значительному росту активности участников рынка в цифровой среде.

Наиболее активно возможности цифрового маркетинга, по данным исследования Data Insight, используют следующие аптечные сети: «Апрель», «Планета здоровья», «Аптеки плюс», «Столичка». Более 50% покупок аптечной продукции в онлайн-сегменте приходится на сайты сервисов дистанционных заказов «Аптека.ру», «Еаптека» и «Здравсити», в то время как доля сайтов аптечных сетей составляет 28%<sup>9</sup>. Также данные сервисы наиболее активны в рамках продвижения с помощью контекстной рекламы и баннерной рекламы, объем которой по данным «Яндекс-аналитики» с 2022 года увеличился на 55%. При этом около 82% баннерной рекламы имеет формат тексто-графических объявлений. В случае с баннерной рекламой в «Яндекс» стоит отметить, что акцент в содержательном плане смещен именно на информирование потенциального покупателя о специальных предложениях, скидках и акциях, доступных в аптечной сети.

В контекстной рекламе акцент смещается на ключевые уникальные торговые предложения: широта ассортимента, возможности доставки, доступность цен и др. Однако некоторые рекламодатели используют в том числе и формат персонализированных объявлений, в заголовке которых содержится непосредственно товар, который ищет потенциальный покупатель. Наиболее часто такие объявления используют маркетплейсы и сервисы по заказу и бронированию лекарств. При использовании таргетированной рекламы участники рассматриваемого рынка преимущественно

<sup>9</sup> Официальный сайт аналитической компании Data Insight. – URL: <https://datainsight.ru> (дата обращения: 26.02.2025).

запускают посты из сообществ с конкурсами, текстово-графические объявления, информирующие о скидках и акциях, а также объявления, направленные на продвижение мобильных приложений.

В качестве мероприятий по стимулированию сбыта все активные участники рынка регулярно используют скидки и акционные предложения. При этом структура акционных предложений состоит из следующих вариаций:

- акции на продукцию конкретного бренда. Акции в данном случае направлены на продвижение нового бренда в ассортименте или на напоминание о существующих брендах, которые не так популярны у покупателей;

- акции на сезонную продукцию. В большинстве случаев покупатели получают дополнительную выгоду при приобретении большего количества продукции (купить три по цене двух и др.);

- акции на несезонную продукцию. В данном случае акцент смещается уже на предложения с весомой скидкой для покупателей;

- акции на единичную продукцию без привязки к сезонности спроса.

На рынке преимущественно представлена накопительная система лояльности, которая различается между участниками рынка лишь по доле оплаты продукции с помощью накопленных баллов и дополнительных способов получения бонусов.

Лидерами по посещаемости сайта являются следующие аптечные сети: «Столичка» (более 7 млн визитов в месяц), «Планета здоровья» (более 6,6 млн визитов в месяц), «Апрель» (более 5 млн визитов в месяц). При этом онлайн-сервисы и агрегаторы по заказу фармацевтической продукции значительно опережают аптечные сети по данным показателям. Так, посещаемость сайта Apteka.ru составляет более 21 млн визитов в месяц, а сервиса «Еаптека» – более 18 млн визитов.

В социальных сетях наибольшее количество подписчиков у аптечной сети «Апрель» (более 152 тыс. подписчиков) и «Планета здоровья» (более 149 тыс. подписчиков). При этом, в отличие от ситуации с посещаемостью сайта, лишь сообщество сервиса «Аптека.ру» имеет более высокие показатели (более 550 тыс. человек), чем у классических аптечных сетей. Также аптечная сеть «Апрель» является лидером по количеству подписчиков в мессенджере Telegram – на канал подписано более 110 тыс. человек, что более чем в 4 раза выше, чем у ближайшего конкурента – аптечной сети «Планета здоровья». Наибольшую долю в социальных сетях и мессенджере занимают публикации, посвященные конкурсным активностям, акциям, а также советам по уходу за собой и рекомендации по улучшению состояния здоровья.

### *2 этап – Опрос потребителей*

Для определения особенностей поведения онлайн-потребителей аптечного ассортимента

был проведен опрос методом анкетирования через сервис Google Forms в ноябре 2024 г. Анкета содержала 18 вопросов, из которых один открытый и 17 закрытых. В опросе приняло участие 405 респондентов в возрасте от 25 до 65 лет, которые приобретали товары аптечного ассортимента в крупных аптечных сетях, представленных в г. Екатеринбурге, в 2023–2024 годах. Полученный объем выборки является достаточным для проверки гипотез с достоверностью 95% с помощью статистических методов анализа: метода таблиц сопряженности, однофакторного дисперсионного и факторного анализа.

Респондентам было предложено выбрать несколько вариантов ответов на вопрос: «Какие категории аптечных товаров Вы покупали хотя бы один раз за последние 12 месяцев?»:

- безрецептурные лекарственные средства;
- рецептурные лекарственные средства;
- БАДы и витамины;
- расходные материалы (бинты, пластыри и др.);
- лечебная косметика;
- средства гигиены;
- медицинские приборы/диагностическая техника;
- нелекарственные товары для детей (средства детской гигиены, кремы для детей, подгузники и др.).

С целью выделения сегментов на основе особенностей поведения потребителей при покупке аптечного ассортимента респондентам было предложено оценить по 7-балльной шкале следующие десять критериев выбора аптеки, где 1 – абсолютно неважный критерий, 7 – наиболее важный критерий:

- широта ассортимента продукции;
- доступность цен;
- удобство сайта/приложения аптеки;
- наличие программы лояльности;
- регулярность акций и скидок;
- возможность заказать онлайн с дальнейшим получением в аптеке;
- известность бренда аптечной сети;
- возможность заказать продукцию с доставкой;
- качество обслуживания (квалификация фармацевтов);
- близость аптеки к месту проживания.

Также были заданы вопросы о том, как часто потребители совершают покупки товаров аптечного ассортимента, какую сумму в среднем тратят и сколько в среднем покупают разных товарных наименований/брендов в рамках одной покупки/заказа в аптеке.

Где и как приобретают аптечный ассортимент: в аптеках офлайн, на сайтах аптечных сетей, в мобильных приложениях аптечных сетей, на маркетплейсах или на сервисах дистанционного

заказа, и какими источниками информации пользуются при выборе.

Для анализа социально-демографических характеристик в анкету вошли вопросы о поле, возрасте, составе семьи. Для оценки материального положения семьи респондентам было предложено выбрать один следующих вариантов:

- денег хватает на продукты, но покупка одежды вызывает финансовые затруднения;
- денег хватает на продукты и на одежду, но вот покупка вещей длительного пользования является для нас затруднительной;
- мы можем без труда приобретать вещи длительного пользования, однако для нас затруднительно приобретать действительно дорогие вещи;
- мы можем позволить себе достаточно дорогостоящие вещи – квартиру, дачу и многое другое.

*3 этап – Выдвижение гипотез о мотивах поведения*

В исследовании были выдвинуты следующие гипотезы:

H1. Чем реже потребители приобретают товары аптечного ассортимента, тем реже они используют для этого онлайн-каналы.

H2. Критерии выбора аптек зависят от предпочтений потребителей в способах приобретения товаров аптечного ассортимента.

Анализ полученных данных проводился с использованием Excel и программного комплекса Jeffreys's Amazing Statistics Program (JASP).

*4 этап – Проверка гипотез*

*Проверка первой гипотезы H1.* Чем реже потребители приобретают товары аптечного ассортимента, тем реже они используют для этого онлайн-каналы. Для проверки данной гипотезы использован метод таблиц сопряженности. Сформулирована нулевая гипотеза об отсутствии статистически значимой зависимости между частотой

приобретения аптечного ассортимента и частотой использования онлайн-каналов. В случае, если значение хи-квадрат больше критического значения, то нулевая гипотеза отвергается и делается вывод о наличии статистически значимой связи. В результате проведенного анализа получили значение хи-квадрата Пирсона равное 7,173, число степеней свободы – 2. При уровне значимости, равном 0,05 (достоверность результатов исследования – 95%), и данном числе степеней свободы критическое значение хи-квадрата Пирсона равно 5,991<sup>10</sup>, что меньше 7,173, следовательно, нулевую гипотезу отвергаем и делаем вывод о наличии зависимости между частотой приобретения аптечного ассортимента и частотой использования онлайн-каналов. Показатель значимости, равный 0,028 < 0,05, подтверждает достоверность данного вывода.

Лишь 31% респондентов, которые покупают товары не чаще чем раз в 2–3 месяца, заказывали их онлайн, в то время как более 60% респондентов, чья частота покупок раз в 2–3 недели и чаще, пользовались услугой заказа онлайн и доставки. В рамках анализа, проведенного методом таблиц сопряженности, было выявлено, что чем реже респонденты приобретают лекарства в целом, тем реже они отмечали мобильные приложения аптек и маркетплейсы как место приобретения лекарственных препаратов.

Результаты опроса показали, что места онлайн-покупок товаров аптечного ассортимента зависят непосредственно от самой категории товара (рисунок 2). Более 71% респондентов, которые заказывали товары нелекарственного ассортимента (лечебная косметика, средства гигиены, расходные материалы и др.), приобретали их через маркетплейсы, в то же время в случае заказа лекарственных средств к маркетплейсам обращались лишь 12% респондентов.

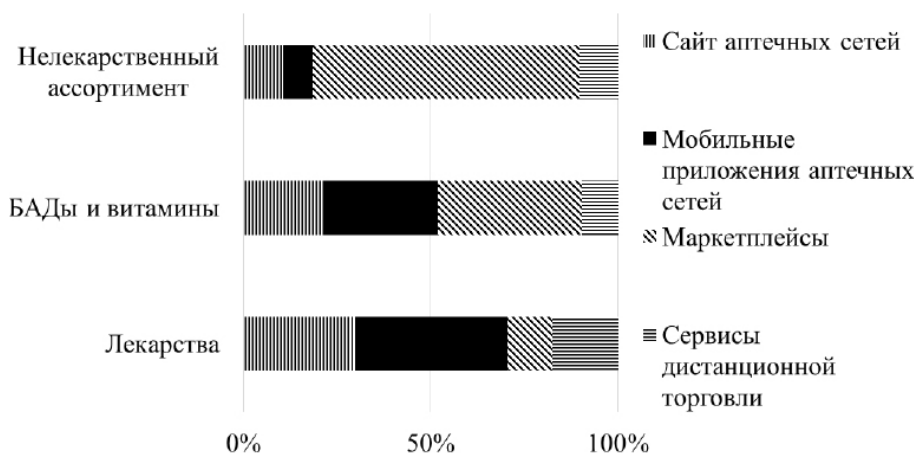


Рисунок 2 – Места покупок онлайн товаров аптечного ассортимента

Figure 2 – Places of pharmacy products online purchases

<sup>10</sup> Таблица критических точек распределения Пирсона «хи-квадрат». – URL: <https://matem96.ru/sprav/spravka4.shtml> (дата обращения: 26.02.2025).

Также стоит отметить, что, по результатам опроса, респонденты чаще всего заказывают онлайн БАДы и витамины (31%), на втором месте – безрецептурные лекарства (26%) и на третьем

месте – лечебная косметика (15%). Реже всего респонденты заказывают онлайн медицинскую технику и приборы – 6% (рисунок 3).



**Рисунок 3** – Товары аптечного ассортимента, заказываемые онлайн  
**Figure 3** – Pharmacy products ordered online

*Проверка второй гипотезы H2.* Критерии выбора аптек зависят от предпочтений потребителей в способах приобретения товаров аптечного ассортимента. С целью проверки данной гипотезы применен однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA).

*Нулевая гипотеза:* нет зависимости между оценкой важности критериев выбора аптек и предпочтениями потребителей в способах приобретения товаров аптечного ассортимента. В результате ANOVA, выполненного с помощью Excel, получено значение F-критерия Фишера, равное 10,482, и уровень значимости  $p < 0,001$ , что значительно ниже выбранного уровня значимости 0,05 (5%), следовательно, вероятность наличия различий между анализируемыми критериями меньше 5%, что считается статистически значимым. При данном показателе значимости и полученных степенях свободы, равных 2 и 93, критическое значение F-критерия Фишера равно 3,10<sup>11</sup>, что меньше рассчитанного (10,482). Следовательно, нулевая гипотеза отклоняется и делается вывод о наличии различий в оценках критериев выбора аптек в зависимости от предпочтений потребителей в способах приобретения товаров аптечного ассортимента. Так, с ростом активности онлайн растет и оценка критериев «Удобство сайта», «Регулярность скидок/акций» и «Возможность заказать онлайн с дальнейшим получением в аптеке».

По результатам исследования было выявлено, что при выборе той или иной аптеки респондентам наиболее важны такие критерии, как «Доступность цен» и «Близость аптеки к месту

проживания» – в среднем респонденты оценили данные критерии на 5,95 и 5,93 баллов из 7 соответственно. Наименее значимыми критериями оказались «Возможность заказать продукцию с доставкой» и «Известность бренда аптечной сети», при этом стоит отметить, что респонденты, которые заказывали товары онлайн, оценивают критерий «Возможность заказать продукцию с доставкой» выше – 3,57 баллов против 3,27 в целом по всем респондентам.

#### 5 этап – Сегментирование потребителей – Факторный анализ

С целью выделения сегментов на основе поведенческих характеристик проведен факторный анализ, показатель значимости которого составил  $p < 0,001$ .  $R^2 = 0,809$ , следовательно, полученные результаты объясняют 81% дисперсии исходных данных. В результате сформировано три сегмента, в которые включены критерии выбора аптечной сети, наиболее коррелирующие между собой (коэффициенты корреляции больше 0,5): экономные, требовательные к комфорту, домашние (таблица 1).

Представителям сегмента «Требовательные к комфорту» в большей степени важны удобства взаимодействия с аптекой как в офлайн-, так и в онлайн-пространстве: удобство сайта/приложения аптеки ( $R = 0,519$ ), широта ассортимента продукции ( $R = 0,776$ ), качество обслуживания, квалификация фармацевтов ( $R = 0,666$ ), возможность заказать продукцию с доставкой ( $R = 0,498$ ), возможность заказать онлайн с дальнейшим получением в аптеке ( $R = 0,464$ ).

<sup>11</sup> Критические значения критерия Фишера. – URL: <https://gamedragtrumup.ru/lifehack/kriticheskie-znacheniya-kriteriya-fishera/27> (дата обращения: 26.02.2025).

**Таблица 1** – Результаты факторного анализа  
**Table 1** – Results of factor analysis

Критерии выбора аптечной сети	Требовательные к комфорту	Экономные	Домашние
	Коэффициенты корреляции R		
Широта ассортимента продукции	0,776		
Качество обслуживания (квалификация фармацевтов)	0,666		
Удобство сайта/приложения аптеки	0,519		
Возможность заказать продукцию с доставкой	0,498		
Возможность заказать онлайн с дальнейшим получением в аптеке	0,464		
Регулярность акций и скидок		0,689	
Наличие программы лояльности		0,838	
Доступность цен		0,536	
Близость аптеки к месту проживания			0,950
Известность бренда аптечной сети			0,799

Сегмент «Экономные» при выборе той или иной аптечной сети в первую очередь обращают внимание на ценовые предложения, в связи с чем им важные такие параметры, как наличие программы лояльности ( $R=0,838$ ), доступность цен ( $R=0,536$ ) и регулярность акций и скидок ( $R=0,689$ ).

Для сегмента «Домашние» в большей степени ценится близость аптеки к месту проживания ( $R=0,950$ ), то есть ее локационная доступность и известность бренда аптечной сети ( $R=0,799$ ).

Результаты исследования не выявили статистически значимой зависимости между

социально-демографическими характеристиками респондентов (возрастом, полом, составом семьи), материальным положением и предпочитаемыми местами приобретения лекарственных препаратов. При этом в качестве основных преимуществ онлайн-покупки товаров аптечного ассортимента большинство респондентов выделили возможность сравнить цены в разных аптеках (69%), экономию времени (62%) и возможность получения скидок при онлайн-заказе – 50% (рисунок 4).



**Рисунок 4** – Преимущества онлайн-покупки товаров аптечного ассортимента  
**Figure 4** – Advantages of pharmacy products online purchase

Общая ценозависимость онлайн-потребителей аптечного ассортимента подтверждается и результатами исследования Data Insight – среди причин, по которым респонденты совершали покупки онлайн, в топ 3 вошли: экономия денег, удобство поиска и сравнения товаров, экономия времени [10].

*6 этап – Систематизация мотивов поведения цифрового потребителя*

В результате проведенного исследования сделаны выводы о том, что основными мотивами совершения онлайн-покупок потребителями аптечного ассортимента являются возможность найти

более дешевые товары и получить скидку в аптеке. Данный способ наиболее часто выбирается для приобретения нелекарственного ассортимента (лечебной косметики, средств гигиены, расходных материалов и др.), БАДов и витаминов, и его предпочитают те, кто покупает аптечные препараты раз в 2–3 недели и чаще.

Кроме этого, выделен сегмент онлайн-потребителей, для которых наиболее важны удобство

сайта и приложения аптеки, а также возможность доставки.

*7 этап – Разработка структуры каналов продвижения*

Структура каналов продвижения аптечного ассортимента представлена на рисунке 5. Авторы предлагают сосредоточиться на поведенческих аспектах и использовать их для формирования системы маркетинговых коммуникаций в сети Интернет.



**Рисунок 5** – Структура каналов продвижения аптечного ассортимента

**Figure 5** – The structure of pharmacy product promotion channels

Рекомендуется использовать фиды в основе текстовых и текстово-графических объявлений в поиске и рекламной сети «Яндекс», что позволит алгоритмам в автоматическом режиме формировать заголовки и изображения, содержащие название товара, который ищет пользователь. Товарный фид – это автообновляемый файл с наименованием, описанием, ценой, техническими характеристиками и другими сведениями о товаре, продвигаемом на рекламной платформе. Данные форматы будут использованы для продвижения основного ассортимента аптечной сети с целью построения персонализированного сообщения для потенциального покупателя. В дополнение к текущим форматам необходимо запустить офферный ретаргетинг. Данная технология позволяет показать в объявлении именно те товары, которые смотрел пользователь на сайте. С ее помощью можно «догнать» аудиторию, которая посетила сайт, но не совершила покупку, и за счет дополнительных стимулирующих сообщений мотивировать все же совершить целевое действие. При этом, в случае с продвижением фармацевтических товаров необходимо убрать из фида всю рецептурную продукцию, так как ее доставка на дом невозможна, и в целом ее реклама запрещена законодательством.

Параллельно предлагается запустить графические объявления в «Яндекс Директ», направленные на стимулирование сбыта как сезонной продукции (через акции наподобие «Купи 3 по цене 2-х»), так и несезонной продукции, в основе продвижения которой будут скидки и акции. В поддержку таких рекламных кампаний «Яндекс Директ» желательно сформировать текстово-графические объявления в Vk Ads,

также стимулирующего характера, с промокодами на скидку на определенные товары и др.

При этом стоит обратить внимание на гибкий подход к бюджетированию и распределению средств в рамках рекламной кампании с учетом специфики как сезонности, так и спроса на конкретные группы фармацевтических товаров, а именно лекарственных препаратов, которые, как мы выяснили, активнее всего приобретаются именно через ресурсы аптечных сетей, а не на маркетплейсах или сервисах дистанционного заказа.

В качестве таргетингов в «Яндекс Директ» предлагается использовать:

- транзакционные и брендированные поисковые запросы;
- интерес к приобретению фармацевтической продукции;
- посетителей сайтов-конкурентов;
- ретаргетинг на аудиторию, которая посетила сайт аптеки, но не совершила целевое действие.

В качестве таргетингов в Vk Ads предлагается использовать:

- транзакционные и брендированные поисковые запросы;
- интерес к приобретению фармацевтической продукции;
- аудиторию сообществ-конкурентов.

Для сегментов «Требовательные к комфорту» и «Экономные» в качестве основного канала коммуникаций удобнее всего использовать мобильное приложение аптеки. Именно оно может стать источником информации об ассортименте продукции, дать возможность заказать необходимый товар, а также выступить в роли карты лояльности для клиента.

Для сегмента «Домашние» – включить в динамические текстовые и текстово-графические объявления упоминания о местах расположения аптек и брендах лекарственных средств.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты проведенного исследования показали растущую активность онлайн-потребителей аптечного ассортимента на российском В2С-сегменте фармацевтического рынка. Сегментирование на основе мотивов потребления аптечных товаров позволяет сформировать гибкую структуру каналов продвижения с точки зрения бюджетирования и распределения средств на каналы коммуникаций, разработать персонализированные сообщения для потенциального покупателя. Это дает возможность аптечным сетям усилить медийное присутствие в сети Интернет, повысить объем продаж товаров аптечного ассортимента и уровень конкурентоспособности на рынке. Изменение законодательства, в результате которого аптечный ассортимент вышел на онлайн-рынок, требует модификации коммуникационных кампаний участников рынка с целью удержания и увеличения доли при использовании дистанционной торговли лекарственными препаратами.

Проведенное исследование позволило уточнить понятие цифрового потребителя на сегменте фармацевтического рынка, систематизировать мотивы поведения потребителя и сформировать три потребительских сегмента на основе данных мотивов: «требовательные к комфорту», для которых важны удобства взаимодействия с аптекой; «экономные» – ищущие выгодные ценовые предложения; «домашние» – ценящие территориальную доступность и известность бренда. Такое сегментирование позволило разработать структуру каналов продвижения аптечного ассортимента, которая предусматривает персональные цифровые коммуникации, учитывающие специфику мотивов поведения.

Рост дистанционной торговли на аптечном В2С-сегменте российского фармацевтического рынка сохранится в ближайшем будущем. Этому способствует общий рост цифровизации населения и рост числа пользователей интернета, поддержка со стороны государства дистанционной торговли безрецептурными препаратами, рост

цен на аптечный ассортимент и возможность найти более дешевые препараты онлайн, тренд на экономию времени среди населения. Аптечный В2С-сегмент фармацевтического рынка Уральского макрорегиона характеризуется высоким уровнем конкуренции. При этом стоит отметить, что выход новых участников на аптечный рынок затруднен по таким причинам, как большой объем инвестиций, сложность процедуры лицензирования деятельности и высокие требования к ее организации, а также постоянный контроль со стороны государства за соблюдением стандартов. В связи с тем, что ассортимент лекарственных препаратов на рынке слабо дифференцирован между разными аптечными сетями, основным форматом конкуренции выступают ценовой фактор и такие неценовые факторы, как возможности программы лояльности, условия дистанционной торговли и доставки заказов. Ключевыми мотивами выбора аптеки является стоимость лекарственных препаратов и близость аптеки к дому покупателя, в связи с чем крайне важно предлагать клиенту любые дополнительные возможности сэкономить на приобретении аптечного ассортимента. Возможность снижения цен на продукцию ограничивается зависимостью аптечных сетей от поставщиков, диктующих цены на лекарственные препараты, то есть, дистанционная торговля предоставляет возможность минимизировать затраты покупателей путем поиска наиболее дешевых и доступных к быстрой покупке товаров.

Препятствиями развития дистанционной торговли на аптечном сегменте могут стать ограничивающие решения правительства, сложности организации доставки в отдаленные районы Уральского макрорегиона, рост числа случаев цифрового мошенничества, что может подорвать доверие потребителей к онлайн-покупкам.

В дальнейшем необходимо анализировать результативность каждого из выбранных каналов продвижения и отслеживать динамику доли онлайн-продаж аптек. Авторы планируют провести исследование зависимости рейтинга аптечных сетей от доли их онлайн-продаж и присутствия на различных онлайн-площадках, а также проанализировать сезонность онлайн-продаж аптечного ассортимента.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Оборевич А. А., Третьяк О. А. Трансформация маркетинговых практик на фармацевтическом рынке России: новые вызовы и возможности // Российский журнал менеджмента. 2024. № 2. С. 223–252. DOI 10.21638/spbu18.2024.204. EDN AYBWDN.
2. Козлова О. А. Систематизация методов маркетинговых онлайн-исследований // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-2 (110). С. 75–78. DOI 10.24412/2411-0450-2024-4-2-75-78. EDN GKJGFO.
3. Цветкова И. Ю., Копасовская Н. Г., Большакова И. В., Кундина Л. Ю. Исследование поведения потребителей в цифровой среде для оценки влияния цифровизации на качество жизни населения // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 3 (67). С. 50–62.

- DOI 10.52452/18115942\_2022\_3\_50. EDN YWAUEU.
4. Duan Y., Liu T., Mao Z. How online reviews and coupons affect sales and pricing: An empirical study based on e-commerce platform // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. 65. 102846. DOI 10.1016/j.jretconser.2021.102846. EDN PFIRRK.
  5. Lim W. M. Antecedents and consequences of e-shopping: an integrated model // *Internet Research*. 2015. 25 (2). P. 184–217. DOI 10.1108/IntR-11-2013-0247.
  6. Kang K., Lu J., Guo L., Li W. The dynamic effect of interactivity on customer engagement behavior through tie strength: Evidence from live streaming commerce platforms // *International Journal of Information Management*. 2021. 56. 102251. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102251. EDN BGQZRM.
  7. Le L. T., Ly P. T. M., Nguyen N. T., Tran L. T. T. Online reviews as a pacifying decision-making assistant // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. 64. 102805. DOI 10.1016/j.jretconser.2021.102805. EDN JNYOTY.
  8. Тулебаева Н. Т., Кожамкулова Ж. Т. Анализ сопряженности поведения потребителей и их гендерных характеристик при совершении онлайн-покупок // *ECONOMIC Series of the Bulletin of the LN Gumilyov ENU*. 2024. № 1. С. 126–141. DOI: 10.32523/2789-4320-2024-1-126-141. EDN VXHNAQ.
  9. Байбардина Т. Н., Бурцева О. А., Буткевич М. А., Романюк А. А. Приоритеты проведения маркетинговых исследований «цифровых» потребителей в онлайн-сообществах и социальных сетях // *Потребительская кооперация*. 2024. № 1 (84) С. 33–37. DOI <http://lib.i-bteu.by/handle/22092014/6282>. EDN QJGNON.
  10. Петренко В. Ю. Цифровые потребители: маркетинговый феномен и фактор формирования маркетинговой стратегии современных организаций // *Практический маркетинг*. 2024. № 6. С. 58–61. DOI 10.24412/20713762202463245861. EDN IESMPJ.
  11. Скоробогатых И. И. Особенности поведения «цифровых» потребителей // *Проблемы современной экономики*. 2018. № 4 (68). С. 127–130. EDN VVEVHK.
  12. Магомедова Р. Н. Трансформация потребительского поведения на рынке e-commerce // *Вопросы управления*. 2023. Т. 17, № 6. С. 20–34. DOI 10.22394/2304-3369-2023-6-20-34. EDN DRVDWH.
  13. Efendioglu I. H. (2024) Digital consumer behavior: a systematic literature review. *Prizren social science journal*. 8 (1). 67–80. DOI 10.32936/pssj.v8i1.479. EDN ULLXFM.
  14. Тункевичус Э. О., Шарко Е. Р., Ребязина В. А., Мусатова Ж. Б. Факторы, формирующие лояльность пользователей онлайн-сервисов. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2024. 59 (2). С.234–263. DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-59-2-11. EDN HUUWKA.
  15. Тункевичус Э. О., Ребязина В. А. Многомерная модель формирования цифрового доверия пользователей цифровых сервисов: результаты эмпирического исследования // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2023. 58 (4). С. 165–200. DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-8. EDN TMBCYJ.
  16. Усова Н. В., Логинов М. П., Плахтий Е. В. Проблемы правового регулирования рынка цифровых услуг // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2022. № 1. С. 33–44. DOI 10.33983/2075-1826-2022-1-33-44. EDN FQODVK.
  17. Солосиченко Т. Ж., Попова О. И. Исследование системы управления взаимоотношениями с потребителями в условиях цифровизации // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2024. Т. 20. № 6. С. 233–240. EDN SOUCZI.
  18. Капустина Л. М., Миколенко А. С. Трансформация маркетингового управления в цифровой экономике // *Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты: электронный сборник статей V Международной научно-практической конференции, Новополюк, 2022*. С. 310–313. EDN OWXTCX.
  19. Бондаренко В. А., Солянская Ю. В., Воронов А. А. Маркетинговое исследование поведения потребителей при выборе нового безрецептурного лекарственного препарата в аптеке // *Практический маркетинг*. 2024. № 3. С. 4–8. DOI 10.24412/207137622024332148. EDN HDCIZS.
  20. Окольнишникова И. Ю., Быстров В. Н. Анализ ключевых особенностей российского розничного фармацевтического рынка рецептурных препаратов // *Экономические исследования и разработки*. 2023. № 9. С. 21–26. EDN WJXQDJ.
  21. Рябкина В. Р. Проблемы формирования отношения потребителей к выбору бренда фармацевтической компании в современных условиях // *Новая экономика, бизнес и общество: материалы Апрельской научно-практической конференции молодых ученых*. 2022. С. 894. EDN NCQRDT.
  22. Изакова Н. Б., Агафонова И. В., Акберов К. Ч., Скорняков Д. М. Управление рекламными бюджетами с учетом сезонности спроса на медицинские препараты // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 5 (64). С. 198–200. EDN FTOTOZ.
  23. Попова О. И., Сысоева Т. Л., Шихов И. А. Маркетинговая стратегия продвижения в сети Интернет // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 8. С. 93–97. DOI 10.17513/fr.43665. EDN AEKDUL.

24. Деленьян Б. А., Кайфеджан Д. П., Шевченко Е. В., Воронов А. А. Особенности совершенствования современных маркетинговых коммуникаций в условиях цифровизации экономики // Практический маркетинг. 2021. № 10. С. 37–44. DOI 10.24412/207137622021102963744. EDN МНЈVСК.

25. Тимохина Г. С., Мхитарян С. В., Скоробогатых И. И., Корягина И. А., Лукина А. В. Устойчивое поведение потребителей: исследование через призму теории поколений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 420–442. DOI 10.18184/2079-4665.2022.13.3.420-442. EDN LUEGNQ.

## REFERENCES

- Oborevich, A. A., Tretiyak, O. A. (2024) Transformation of marketing practices on the pharmaceutical market in Russia: New challenges and opportunities. *Russian Management Journal*, 22 (2), pp. 223–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.204>. <https://elibrary.ru/aybwdn>.
- Kozlova, O. A. (2024) Systematization of online marketing research methods. *Economy and Business: Theory and Practice*, 4-2 (110), pp. 75–78. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-4-2-75-78>. <https://elibrary.ru/gkjpgfo>.
- Tsvetkova, I. Yu., Kopasovskaya, N. G., Bolshakova, I. V. (2022) Study of consumer behavior in the digital environment to assess the impact of digitalization on the quality of life of the population. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod. Social Sciences*, 3 (67), pp. 50–62. [https://doi.org/10.52452/18115942\\_2022\\_3\\_50](https://doi.org/10.52452/18115942_2022_3_50). <https://elibrary.ru/ywauueu>.
- Duan, Y., Liu, T., Mao, Z. (2022). How online reviews and coupons affect sales and pricing: An empirical study based on e-commerce platform. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (65), 102846. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102846>. <https://elibrary.ru/pfirrk>.
- Lim, W. M. (2015) Antecedents and consequences of e-shopping: an integrated model. *Internet Research*, 25 (2), pp. 184–217. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2013-0247>.
- Kang, K., Lu, J., Guo, L., Li, W. (2021). The dynamic effect of interactivity on customer engagement behavior through tie strength: Evidence from live streaming commerce platforms. *International Journal of Information Management*, (56), 102251. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102251>. <https://elibrary.ru/bgqzrm>.
- Le, L. T., Ly, P. T. M., Nguyen, N. T., Tran, L. T. T. (2022). Online reviews as a pacifying decision-making assistant. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (64), 102805. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102805>. <https://elibrary.ru/jnyoty>.
- Tulebayeva, N., Kozhamkulova, Z. (2024) Анализ сопряженности поведения потребителей и их гендерных характеристик при совершении онлайн-покупки. *ECONOMIC Series of the Bulletin of the LN Gumilyov ENU*, (1), pp. 126–141. <http://dx.doi.org/10.32523/2789-4320-2024-1-126-141>. <https://elibrary.ru/bxhnaq>.
- Baibardina, T. N. Et al. (2024) Priorities of conducting marketing research of «digital» consumers in online communities and social networks. *Consumer cooperation*, 1 (84), pp. 33–37. <http://lib.i-bteu.by/handle/22092014/6282>. <https://elibrary.ru/qjgnon>.
- Petrenko, V. Y. (2024) Consumers: a Marketing Phenomenon and a Factor in Shaping the Marketing Strategy of Modern Organizations. *Practical marketing*, (6), pp. 58–61. <http://dx.doi.org/10.24412/20713762202463245861>. <https://elibrary.ru/iesmpj>.
- Skorobogatykh, I. I., Musatova, Zh. B. (2018) Specific features in «digital» consumer behavior. *Problems of modern economics*, 4 (68), pp. 127–130. <https://elibrary.ru/vvevhk>.
- Magomedova, R. N. (2023). Analyzing consumer behavior in the e-commerce market in connection with marketing tools transformation. *Management Issues*, 17 (6), pp. 20–34. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-6-20-34>. <https://elibrary.ru/drvdwh>.
- Efendioglu, I. H. (2024) Digital consumer behavior: a systematic literature review. *Prizren social science journal*, 8 (1), pp. 67–80. <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>. <https://elibrary.ru/ullxfm>.
- Tunkevichus, E. O., Sharko, E. R., Rebiazina, V. A., Musatova, Zh. B. (2024). Determinants of consumer loyalty in online service. *Lomonosov Economics Journal*, 59 (2), pp. 234–263. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-2-11>. <https://elibrary.ru/huuwka>.
- Tunkevichus, E. O., Rebiazina, V. A. (2023). Multidimensional model for digital trust of digital services users: results of the empirical research. *Lomonosov Economics Journal*, 58 (4), pp. 165–200. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-8>. <https://elibrary.ru/tmbcyj>.
- Usova, N. V., Loginov, M. P., Plakhtiy, E. V. (2022) Problems of legal regulation of the digital services market. *Management and Business Administration*, (1), pp. 33–44. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2022-1-33-44>. <https://elibrary.ru/fqodvk>.
- Solosichenko, T. G., Popova, O. I. (2024) Research of the Consumer Relationship Management System in the Context of Digitalization. *Economic Problems and Legal Practice*. 20 (6), pp. 233–240. <https://elibrary.ru/souczl>.

18. Kapustina, L. M., Mikolenko, A. S. (2022) Transformation of marketing management in the digital economy. *Sustainable economic development: international and national aspects: electronic collection of articles of the V International Scientific and Practical Conference*, pp. 310–313. <https://elibrary.ru/owxtcx>.
19. Bondarenko, V. A., Solyanskaya, Yu. V., Voronov, A. A. (2024) Marketing Research on Consumer Behavior when Choosing a New Over-the-Counter Medicine in a Pharmacy. *Practical marketing*, (3), pp. 4–8. <https://doi.org/10.24412/207137622024332148>. <https://elibrary.ru/hdcizs>.
20. Okolnishnikova, I. Yu., Bystrov, V. N. (2023) Analyzing key features of the Russian retail pharmaceutical market for prescription drugs. *Economic Development Research Journal*, (9), pp. 21–26. <https://elibrary.ru/wjxqdj>.
21. Ryabkina, V. R. 2022 Problems of formation of consumers' attitude to the choice of a brand of a pharmaceutical company in modern conditions. *New Economy, Business and Society: proceedings of the April Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Vladivostok*, p. 894. <https://elibrary.ru/ncqrdt>.
22. Izakova, N. B., Agafonova, I. V., Akberov, K. Ch., Skorniyakov, D. M. (2024) Managing advertising budgets taking into account the seasonality of demand for medicines. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 5 (64), pp. 198–200. <https://elibrary.ru/ftotoz>.
23. Popova, O. I., Sysoeva, T. L., Shikhov, I. A. (2024) The online promotion marketing strategy. *Fundamental research*, (8), pp. 93–97. <https://doi.org/10.17513/fr.43665>. <https://elibrary.ru/aekdul>.
24. Delenyan, B. A., Kayfedzhan, D. P., Shevchenko E. V., Voronov A. A. (2021) Features of Improving Modern Marketing Communications in the Context of Economy Digitalization. *Practical marketing*, (10), pp. 37–44. <https://doi.org/10.24412/207137622021102963744>. <https://elibrary.ru/mhjvck>.
25. Timokhina, G. S., Mkhitarian, S. V., Skorobogatikh, I. I., Koryagina, I. A., Lukina, A. V. (2022) Sustainable consumer behavior: research through the prism of generational theory. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitiie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 13 (3), pp. 420–442. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.420-442>. <https://elibrary.ru/luegnq>.

## INFORMATION AND ANALYTICAL SYSTEMS FOR MANAGING THE PRODUCTION PROCESS

T. F. Shitova <sup>a</sup>, I. N. Averina <sup>b</sup>, S. F. Molodetskaya <sup>a</sup>, O. L. Yudina <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
(Yekaterinburg, Russia)

<sup>b</sup> Brest State Technical University  
(Brest, Republic of Belarus)

### ABSTRACT

**Introduction.** In an unstable economic situation, it is impossible to efficiently manage a production enterprise with complex technological processes without using automated systems. According to statistical data, the most widespread system in the Russian Federation and neighboring countries is 1C:ERP Enterprise Management 2, which is the main reason for studying its functionality for production management. The purpose of our research is to develop a production management concept using a Russian ERP system.

**Materials and methods.** The analysis of publications on production management and its business processes, as well as on automated management systems became the theoretical and methodological basis of the study. The methods of systematization and generalization of data were used, as well as the historical-economic, structural-functional, and expert methods.

**Results and conclusions.** The authors prove that modern ERP systems have tools for automatic control of an enterprise's business processes at the operational, tactical, and strategic levels. ERP systems allow for data exchange between interconnected business processes and contain tools for evaluating the work of structural units and performers responsible for the stages of a business process. In an ERP system, managers at various levels have access to up-to-date, reliable, and comprehensive information. By dividing access rights, the system provides a different set of tools for senior, middle, and junior managers to analyze the current situation and make management decisions. The authors offer recommendations for using ERP system tools to optimize the planning and control of production processes and related business processes for purchasing materials and selling finished products.

**Discussion.** The article may be useful for managers of diversified enterprises seeking to improve production management by implementing an ERP system. The analysis and conclusions made by the authors regarding this ERP system are also valid for 1C:ERP WE (World Edition), developed by 1C for foreign companies. Given the numerous successful implementations of 1C:ERP WE in various sectors in France, Spain, China, Mongolia, and other countries, the article may also be useful for managers of foreign enterprises considering the transition to an ERP system.

### KEYWORDS

ERP, 1C:ERP Enterprise Management 2, business process, planning of the production process.

### FOR CITATION

Shitova, T. F., Averina, I. N., Molodetskaya, S. F., Yudina, O. L. (2025) Information and analytical systems for managing the production process. *Management issues*, 19 (4), 104–122. <https://elibrary.ru/xpuctn>

### AUTHORS INFORMATION

**Tatyana F. Shitova** – Candidate of Sociology Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *Head of the Department of Mathematics and Management Information Technologies*; shitovatat@yandex.ru. SPIN 8777-1500, ORCID 0000-0002-3613-8541.

**Irina N. Averina** – Brest State Technical University (267, Moskovskaya St., Brest, 224017, Republic of Belarus) – *Senior Lecturer at the Dep. of Accounting, Analysis and Auditing*; inaverina@mail.ru. SPIN 1446-3294, ORCID 0009-0004-4720-9431.

© T. F. Shitova, I. N. Averina, S. F. Molodetskaya, O. L. Yudina

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**Svetlana F. Molodetskaya** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *Senior Lecturer at the Department of Mathematics and Management Information Technologies*; molodezkayaf@mail.ru. SPIN 1346-6649.

**Oksana L. Yudina** – Candidate of Philological Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *Head of the Department of Foreign Languages*; yudina-ol@ranepa.ru. SPIN 9597-5523, ORCID 0000-0003-1706-6877.

### AUTHORS' CONTRIBUTION

All authors participated in the development of the research concept, data collection, processing and analysis, writing the manuscript text, formulation of conclusions.

### CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interest conflict lack.

### USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 07.08.2025; reviewed 19.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ

Т. Ф. Шитова<sup>a</sup>, И. Н. Аверина<sup>b</sup>, С. Ф. Молодецкая<sup>a</sup>, О. Л. Юдина<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
(Екатеринбург, Россия)

<sup>b</sup> Брестский государственный технический университет  
(Брест, Республика Беларусь)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В условиях нестабильной экономической ситуации эффективное управление производственным предприятием, имеющим сложные технологические процессы, невозможно осуществлять без использования автоматизированных систем. Согласно статистическим данным, наиболее распространенной на территории Российской Федерации и в странах ближнего зарубежья является система «1С:ERP Управление предприятием 2», что послужило основной причиной изучения ее функциональных возможностей для управления производством. Цель нашего исследования – разработка концепции управления производством с применением российской ERP-системы.

**Материалы и методы.** Теоретической и методологической базой исследования послужил анализ публикаций по управлению производством и его бизнес-процессами, по автоматизированным системам управления. Использовались методы систематизации и обобщения данных; историко-экономический, структурно-функциональный и экспертный методы.

**Результаты.** Авторы доказывают, что современные ERP-системы обладают инструментами для автоматического контроля бизнес-процессов предприятия на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях. ERP-системы позволяют осуществлять обмен данными между взаимосвязанными бизнес-процессами и содержат средства для оценки работ структурных подразделений и исполнителей, отвечающих за этапы выполнения бизнес-процесса. В ERP-системе менеджеры различных уровней имеют доступ к актуальной, достоверной и полной информации. За счет разграничения прав доступа система предоставляет разный набор инструментов руководителям высшего, среднего и нижнего звена для анализа текущей ситуации и выработки управленческих решений. Авторы предлагают рекомендации по использованию инструментов ERP-систем для оптимизации планирования и контроля процесса производства и связанных с ним бизнес-процессов закупок материалов, продаж готовой продукции.

**Обсуждение.** Статья может быть полезна руководителям многопрофильных предприятий, стремящихся повысить управление производством путем внедрения ERP-системы. Анализ и выводы, сделанные авторами в отношении данной ERP-системы, справедливы и для «1С:ERP WE (World Edition)», разработанной фирмой «1С» для иностранных компаний. Учитывая большое количество успешных внедрений системы «1С:ERP WE» в различные сферы деятельности Франции, Испании, Китая, Монголии и др., статья также будет полезна руководителям зарубежных предприятий, рассматривающих вариант перехода на ERP-систему.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ERP, 1С:ERP Управление предприятием 2, бизнес-процесс, планирование производственного процесса.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Шитова Т. Ф., Аверина И. Н., Молодецкая С. Ф., Юдина О. Л. Информационно-аналитические системы управления производственным процессом // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 104–122. EDN ХРУСТН.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Шитова Татьяна Федоровна** – кандидат социологических наук, доцент; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *заведующий кафедрой математики и информационных технологий управления*; shitovatat@yandex.ru. SPIN 8777-1500, ORCID 0000-0002-3613-8541.

**Аверина Ирина Николаевна** – Брестский государственный технический университет (224017, Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, д. 267) – *старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита*; i\_naverina@mail.ru. SPIN 1446-3294, ORCID 0009-0004-4720-9431.

**Молодецкая Светлана Федоровна** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *старший преподаватель кафедры математики и информационных технологий управления*; molodezkayasf@mail.ru. SPIN 1346-6649.

**Юдина Оксана Леонидовна** – кандидат филологических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *заведующий кафедрой иностранных языков*; okyudina@yandex.ru. SPIN 9597-5523, ORCID 0000-0003-1706-6877.

## ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 07.08.2025; рецензия получена 19.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

## ■ INTRODUCTION

Effective management of modern production is impossible without the use of automated systems. The success of their operation activity depends on the professionalism and the level of basic training of users, as well as their ability to utilize the functional capabilities of the system with a good result.

Currently, the search continues for the most effective methods and tools for managing the production process. Managers of diversified enterprises (including those with technically complex multi-stage production) are in need of both the automation of business processes and methodological support for the application of automated systems for successful production management.

At present, a significant amount of experience has been accumulated in structuring the production process, controlling key performance indicators of the

enterprise, and coordinating the activities of its services and divisions. However, the existing practical knowledge is insufficient to enhance the resilience of the business, which necessitates the ongoing search for the most effective mechanisms for managing the enterprise from both economic and organizational perspectives; the development of a production organization concept that takes into account the rising implementation of digital technologies and intelligent materials<sup>1</sup> in the production process [1, p. 87].

The modern reality is such that effective management of the production process is only possible with the use of advanced information and analytical systems capable of monitoring all key performance indicators and areas of the enterprise's activities; rationally distributing financial, material, and labor resources; and quickly adapting to the changing conditions of the global and domestic economy. Automated

<sup>1</sup> Intelligent materials include materials that have a given complex of properties and certain functions. Intelligent materials are able to adapt to the influence of external factors, programmatically change their shape, density, structure, optical properties. Alloy with memory effect, nature-like materials, self-healing materials, materials with phase change and others. – URL: <https://roscongress.org/materials/umnye-materialy-2025-perspektivy-i-vozmozhnosti-dlya-promyshlennosti-i-innovatsiy-v-budushchem/> (Accessed 15.07.2025).

systems of the ERP class serve as such systems. The collection, processing, and systematization of data arriving in various forms (textual, numerical, graphical) allow the ERP system to manage the production process and the interrelated financial and material flows highly efficiently, as well as to coordinate the activities of production workshops and the operation of manufacturing equipment.

The main goal of our research is to develop a concept for production management using a Russian ERP system, which is the most widely used in the post-Soviet space. The scientific novelty lies in the creation and justification of theoretical propositions for innovative production management, the development of methodological recommendations for the use of ERP system tools to optimize the planning and control of the production process, and the related business processes of material procurement and sales of finished products.

## ■ MATERIALS AND METHODS

The history of the development of the ERP concept is closely related to the evolution of enterprise resource management systems, which dates back to the late 1950s and early 1960s. During this period, there was a need for planning raw materials and supplies for rapidly developing large-scale production. The development of plans required a large number of complex mathematical calculations that were previously done manually and took a lot of time. As a result, there arose a necessity for automatic data processing.

The first information systems for production management were based on ROP<sup>2</sup> technologies aimed at developing purchase plans for raw materials and supplies based on data received from previous periods. According to this technology, the benchmark for replenishing stocks is the average purchase volume of each material over the past several months. Considering that a large number of different materials are required to produce any kind of product, the manual calculation of the average purchase volume is quite a labor-intensive process. To optimize the labor costs associated with performing these calculations, there was a need to involve automation tools.

The automated information system ROP advanced for the 1960s allowed for the determination of the reorder point taking into account the time needed for material delivery, and fully met the requirements of manufacturing enterprises. Over the course of a decade, the ROP system was continuously improved, gradually expanding its capabilities.

In the 1970s, with the emergence of the target market strategy aimed at the integration and planning of the production of specific types of products, the MRP<sup>3</sup> technology appeared, which allows for the planning

of production resources based on the quantity of raw materials and supplies needed for the manufacture of certain products. Thanks to MRP, it became possible to create production plans for products taking into account both expected and working demand.

The emergence of MRP systems has fundamentally changed the fundamentals of production economics by automating inventory management, which has positively affected the predictability of the production process. Despite the fact that several decades have passed since the inception of MRP systems, they are still in high demand today, as evidenced by numerous publications in foreign and Russian scientific journals.

Thus, researchers from Indonesia A. Fakhri, A. R. Herliana, Ch. Amalesi, R. Nayaka Utomo shared the results of applying MRP technology for managing supply chains of materials in a street café [2], analysts I. N. Mutakin, D. P. Putra identified the advantages of MRP technology for planning materials used in construction [3], observers A. Bernique, A. Manurung, S. Sutarwan, and E. Devi Bringan reported on the advantages of using MRP technology for syrup production [4].

Scientists from Jordan A. Bataineh, Z. M. Shwiyat, O. Al-Bataineh studied the possibility of industrial waste rationalization using the MRP method [5].

Researchers from South Korea R. Guchhait, M. Sarkar, B. Sarkar, analyzed the capabilities of the MRP method for material requirements planning within the framework of a hybrid intelligent manufacturing system [6].

A scientist from New Zealand, R.N. Roy, concluded that the use of the MRP method contributes to the rationalization of procurement and increases the efficiency of restaurant operations. As confirmation, he published the results of the study on the application of MRP technology in the restaurant industry [7].

A researcher from the USA, M. Natarajan, examined the impact of the MRP method on supply chains [8].

The problem of planning material requirements using the MRP method has also attracted the attention of Russian researchers G. M. Andreyanov and M. E. Fedorov [9]. It is worth noting that there are significantly fewer Russian publications on the application of this method in practical activities compared to foreign ones. Russian researchers are more interested in comparative analysis of the functional capabilities of MRP and ERP systems for material inventory management [10].

The results of the studies presented above demonstrate the demand for the MRP system in various areas of activity. At the same time, a vast number of medium and large enterprises found the capabilities of this technology insufficient, which served as one of the reasons for the emergence of the more progressive

<sup>2</sup> ROP (Reorder point) – inventory management at the point of re-order.

<sup>3</sup> MRP (Material Requirements Planning) – planning the need for materials.

technology MRP II<sup>4</sup>. Another reason was the need to increase the competitiveness of the enterprise by improving the quality of the produced products.

The MRP II technology, based on the rational distribution of material and immaterial production resources, enables the modeling of production processes as well as more detailed planning:

- procurement of raw materials and supplies;
- loading of production capacities (equipment, main and auxiliary production workers);
- production costs;
- finance;
- activities of administrative personnel;
- production of semi-finished products and goods.

Thanks to MRP II technology, a unified integrated system for managing all the enterprise's resources has emerged.

Currently, numerous scientific studies are being conducted on the effectiveness of using MRP II technology in the manufacturing sector. Jordanian scientists Z. Shwiyat, A. Bataineh, N. Aljawarneh and O. Al. Bataineh assessed the impact of the MRP II system on cost optimization [11]. Researchers O. Al-Bataineh, N. Aljawarneh, A. Bataineh, and Z. Shwiyat identified a reduction in costs after the implementation of the MRP II system [12]. Indonesian researchers A. S. Sulistyaningsih, E. M. Widodo, A. Rifa'i evaluated the impact of implementing MRP II technology on inventory management [13]. Ukrainian researchers V. Novinsky and V. Popenko analyzed various aspects of the production process based on the MRP II method [14; 15; 16].

The development of the MRP II system was promoted by both the growing need for comprehensive management of all enterprise resources and the emergence of local area networks (LAN) that allowed computers to be interconnected. The use of LAN increased the speed and volume of data processing and provided interconnection across various areas of activity. MRP II technologies enabled the creation and analysis of different planning scenarios, which means that management now has at least three plans: optimistic, realistic, and pessimistic.

The concept of ERP<sup>5</sup>, which emerged in the early 1990s, resulted in development of information and management technologies MRP and MRP II. Continuously improving, they allowed for increasingly effective control of material and financial flows, and more efficient management of production processes. The principles and approaches to planning developed for MRP and MRP II formed the basis for the creation of ERP systems.

By the end of the 20th century, there was an increase in competition in global markets, which

contributed to a more active use of innovative technologies in production and an acceleration in making management decisions. Companies engaged in international business were required to develop skills in establishing new relationships with partners, quickly finding resources to establish and manage communications with clients and suppliers. During this period, information technologies continued to develop intensively, providing users with increasingly advanced technologies and a multitude of new tools. Thanks to these developments, industrial enterprises gained the opportunity for comprehensive management of business processes that are part of ERP systems. The business processes that can serve as such include:

- production (MRM);
- finance (FRM);
- customer and client relations (CRM);
- supply chains (SCM);
- interaction with suppliers (SRM);
- product lifecycle management (PLM);
- human resources management (HRM);
- preparation of CAD/CAM product models, etc.<sup>6</sup>.

Currently, ERP systems contain a set of tools for planning material, financial, labor, and other costs; monitoring and interlinking strategic, tactical, and operational level plans; and means for analyzing planned and actual data.

Due to a wide range of functionalities, the use of ERP systems has long gone beyond industrial enterprises, as can be judged from numerous sources of information, including scientific articles. Today, ERP systems are used in construction [17], the garment industry [18], trade [19], logistics [20], in carrying out government defense orders [21], and more.

Over the past three decades, ERP systems have evolved and improved under the influence of various factors, as well as through research publications. Currently, a significant number of articles on ERP systems are being published in various scientific journals in Germany [22], India [23], Turkey [24], Russia [25], Ukraine [26], Belarus [27], and other countries. This demonstrates the growing interest of the scientific community in the use of ERP systems in various fields and the need for further research on this phenomenon. At the same time, scientists pay special attention to the problem of increasing the risks of cyber threats for ERP [28].

It is worth noting that, despite the existence of numerous articles on the automation of various fields [29; 30; 31; 32; 33; 34], there are almost no articles dedicated to the issue of improving the production process using ERP systems. Additionally, the concept of a modern ERP system remains poorly developed. A more in-depth analysis of the integration of

<sup>4</sup> MRP II technology was introduced in the 1980s.

<sup>5</sup> ERP (Enterprise Resource Planning).

<sup>6</sup> MRM (Manufacturing Resource Management); FRM (Financial Resource Management); CRM (Customer Relationship Management); SCM (Supply-Chain Management); SRM (Supplier Relationship Management); PLM (Product Life Cycle Management); HRM (Human Resource Management); CAD/CAM Interchange (Computer-Aided Design / Computer-Aided Manufacture).

digital technologies into the production process in the context of Russian ERP systems is also necessary.

Before we start discussing the methodological foundations of the production process, let's define the concept of «research methodology». Research methodology refers to the set of techniques, methods, and principles used to collect, analyze, and interpret data.

The systematization of data and structural-functional analysis served as the methodological basis for studying the essence, structure, and principles of organizing the production process. The search for methods to optimize the production process was carried out using the following tools:

- automation of processes (production management systems, introduction of robotic lines);
- theory of constraints (identification of bottlenecks);
- lean manufacturing (elimination of losses, defects, overwork of workers, redundancy of material and production stocks).

The balance and program-target methods were used to analyze the effectiveness of production planning.

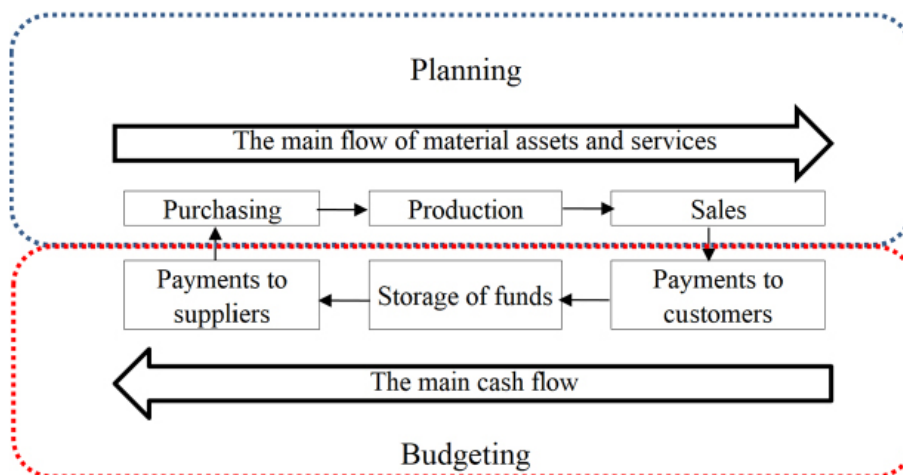
The historical-economic and systematic approaches allowed for a more comprehensive understanding of the development of the ERP system

concept. The analysis of scientific literature and data synthesis were used as the main research methods.

The methods of comparative analysis and data generalization revealed the versatility of ERP systems. The structural-functional and expert methods helped identify the leader of Russian ERP systems, the 1C:ERP software product, which offers the broadest functionality and the highest number of features.

**Methodological foundations of the production process**

Efficiency improvement of the production process should rely on the comprehensive application of modern production organization concepts [1, p. 87]. Production management is implemented through various tools, one of which is planning [35, p. 183]. Plans development is carried out in accordance with strategic goals and objectives, which are detailed at the tactical planning level and specified at the operational level. Planning the production process ensures coordination of the actions of production units responsible for executing specific tasks and the workers who resolve them. The business process of production is closely interconnected with the business processes of sales and procurement. This interconnection is clearly illustrated in Figure 1.



**Figure 1** – Interconnection of production, sales, and procurement business processes [36, p. 96]

Management of the production process includes planning of material and financial flows, which requires coordination of production plans with financial and marketing<sup>7</sup>.

Production plans are made in quantitative-sum and time expression, with the latter fixing the period of the plan's validity.

In periods of unstable economic situations, strategic production planning is carried out for a term of 1 year, while in conditions of stable economic conditions for 3 to 5 years. For industrial enterprises, a strategic plan may be drawn up taking into account the length of the production cycle. The planned

indicators set at the upper level serve as target indicators for medium-level plans.

At the tactical (mid) level, production plans are made for each structural unit for a period of one year or one quarter. Medium-term planning is carried out in quantitative-aggregative terms with detailing by types of products.

At the operational level, plans are formed every month. Based on these, individual plans are created for performers, containing information about the time required for each technological operation. This approach allows for a comprehensive consideration of the production features in each structural unit and optimizes the product release process.

<sup>7</sup> Yakovlev, A. V. Production Management: Planning and Dispatching: e-book in pdf format / A. V. Yakovlev. – Moscow : 1C-Publishing, 2018. – 219 p.: ill., tabl. – (1C: Academy ERP). ISBN 978-5-9677-2760-3. P. 9.

The final stage of production planning is the verification of the compatibility of long-term, medium-term, and short-term plans, as well as their feasibility in terms of finances, materials, and labor costs. This process is accompanied by the identification and elimination of any deficiencies in material stocks, labor resources, and financial means. To ensure the execution of technological operations, the availability of equipment and the presence of workers with the required qualifications are analyzed. After reviewing and coordinating plans at all levels based on the Production Plan, data on the stock of raw materials and materials, and information on the volume of work in progress, a Procurement Plan is formed.

The approved mid-level production plans serve as the foundation for developing functional plans for technological processes, which include a work schedule for each piece of equipment involved, as well as the number of workers with indications of their qualifications. Additionally, shift and daily assignments are formulated for workers and teams. All of this requires a large number of calculations that can only be performed by specialized software.

The enterprise's activities are effective if the workload of work centers is managed with accuracy to the second. At the same time, there are no downtimes or overloads of production equipment and shop workers. Since various tools and equipment are used in the process of manufacturing products, and workers of different qualifications are involved, the process of optimal resource allocation is quite complex, which indicates the need for the use of an automated data processing system.

If a shortage of financial, material, or labor resources is identified during the planning process, production plans need to be revised and adjusted. A more extensive effort related to changing production plans will need to be made in the event of changes in demand conditions. Practice shows that the number of factors that exert a direct or indirect influence on the production process is very large; therefore, the procedure for adjusting production plans must be carried out repeatedly whenever a crisis event occurs.

Competent and well-considered managerial decisions can control the influence of internal factors. In the event of a destabilizing situation, the management staff can promptly respond to it. External factors cannot be managed; therefore, the leadership of the enterprise is required to make timely, balanced managerial decisions that can minimize production losses in the shortest possible time, which can be done by relying on current and complete information stored in a unified information space.

One of the significant factors influencing business activity is the competitiveness of products, which depends on their quality and cost. The prices of produced goods are calculated based on several

indicators, the main one being the production cost. The value of production cost is affected by the prices of materials and their delivery, wages, depreciation expenses for production equipment, and others, as well as the technologies used in the production process. The introduction of advanced technologies in the production process, which allows for a reduction in the time required to produce goods, will also necessitate adjustments to production programs. The increase in production volumes, changes in product assortment, and the launch of new business directions without expanding its capacities will require a reassessment of both medium-term production plans and operational plans of structural divisions.

Adjustment of production plans will also be necessary in the event of emergencies, such as an extraordinary situation related to equipment failure. If it is not possible to carry out repairs in a timely manner, then the fulfillment of shift-daily tasks will be disrupted, which will lead to a failure to meet the production schedule.

Since the technological operations in the production process are closely interconnected, a breakdown of equipment in one workshop will affect the work of other structural divisions, which will again require a revision not only of the operational production plans but also of the inter-shop (tactical) level plans.

The success of solving such problems depends on the existence of a connection between production workers and the management staff responsible for coordinating production processes. The presence of feedback between employees at different levels allows management to quickly identify the depth of the problem, the complexity of its resolution, and to timely make changes to the production order of specific types of products, redistributing resources as necessary.

Management decisions are initiated at the upper levels and then communicated to specific performers. The frequency of adjusting production plans varies widely. Depending on the criteria for assessing consequences and the duration of technological cycles, a schedule for making changes to the production program is established (for example, once a month)<sup>8</sup>.

The inability to resolve a problem at one level of planning leads to the necessity of addressing it at another – a higher level. When a problem transcends a single structural unit, centralized control and coordinated management of the production process are required.

The continuous monitoring of technological operations is carried out by the production dispatcher, who possesses a special set of tools for managing the technological process. Through dispatching, one can effectively manage production provided that data from lower levels is available, which is possible in an ERP system that has a unified information space.

<sup>8</sup> Yakovlev, A. V. Production Management: Planning and Dispatching: e-book in pdf format / A. V. Yakovlev. – Moscow : IC-Publishing, 2018. – 219 p.: ill., tabl. – (1C: Academy ERP). ISBN 978-5-9677-2760-3. P. 15.

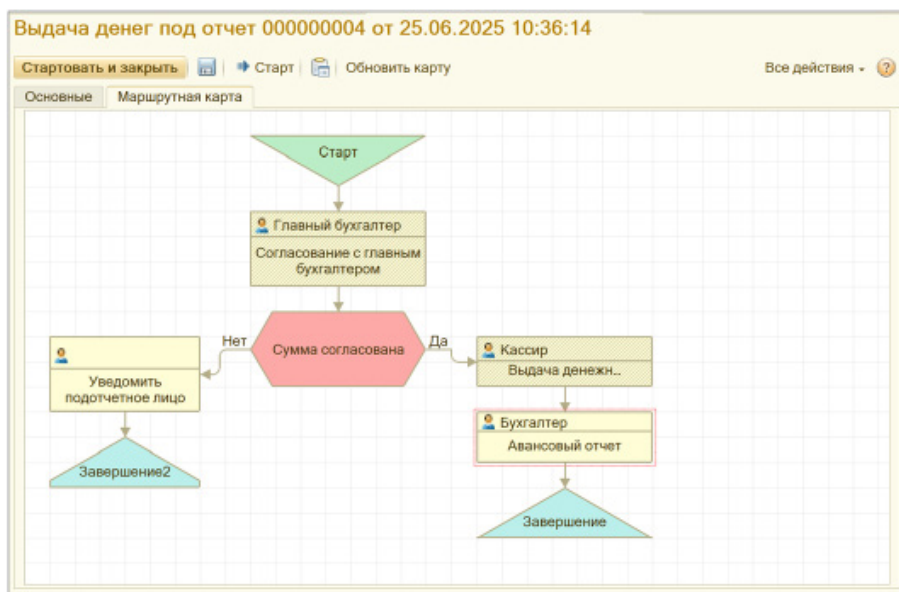
**Methodological foundations of the application of ERP systems for effective management of the production process**

The feature of ERP systems lies in their ability to comprehensively model business processes. The range of functional capabilities of ERP systems is extremely broad and diverse, which ensures a high level of automation in accounting, analysis, and control of all stages of the enterprise’s life cycle. In ERP systems, the management of key business processes in production, sales, and purchases is automated. The success of production management depends on the results of the implementation of many simple interrelated business processes, which include management business processes:

- material supplies;

- internal movement of raw materials;
- equipment purchases;
- settlements with counterparties;
- hiring of employees;
- payroll calculations for the company’s workers, etc.

To register events of the financial and economic activities of the enterprise, electronic documents that are part of various business processes are included in the ERP systems. At the moment documents are processed, the data contained in them goes into various registers, and the documents themselves are displayed in business processes as completed tasks<sup>9</sup>. The interconnection and mutual influence of documents are clearly visible in the route maps of the business processes (Figure 2).



**Figure 2** – Example of implementing a simple business process «Issuing money on account»

Each business process contains a sequence of documents in the order that the system must follow when recording events. Business process roadmaps contain the names of documents that must record the completed event, and information about the participants<sup>10</sup> responsible for carrying out the tasks. Once the business process is initiated, the system itself monitors user actions, granting access to some objects and blocking others until the previous event is completed.

The processing of the primary information entered by the user into the system is carried out automatically based on the algorithms embedded in it. This approach ensures accounting and control in automatic mode, significantly reducing the number of errors related to the human factor.

The synchronization of key business processes in ERP systems is carried out without the involvement of the system user by integrating business processes into a flow of sequential and interrelated tasks that

must be performed by employees of various structural divisions. The effective implementation of business processes is ensured by the timely access to information about available resources.

Modern ERP systems have tools for automatic control of the main business processes of the enterprise at operational, tactical, and strategic levels. They include means for assessing the work of structural divisions and performers responsible for the stages of business process execution.

With the help of ERP systems, it is possible to analyze the chains of end-to-end tasks that include the interconnected and cyclical work of various departments of the enterprise. ERP systems have a number of characteristic features:

1. *The presence of a unified information space* containing subsystems for managing finances, sales, production, procurement, inventory, customer relations, personnel, payroll, treasury, budgeting, planning, and conducting managerial, accounting, and

<sup>9</sup> Completed tasks in the business process route map are marked with shading (Fig. 2).

<sup>10</sup> As a rule, the information about a business process participant is not a full name, but a position title.

tax accounting, etc. Most of the subsystems can operate autonomously, allowing for easy management of their connection or disconnection.

The work of users in a unified information space offers a number of advantages, one of which is the single entry of data into the system and its multiple use by various subsystems. Thus, when forming an order to the supplier, information about the counterparty is entered into the information database by the procurement manager. Later, this data will be used by accountants and warehouse workers. Information about the nomenclature, entered by employees dealing with the procurement and storage of material and production supplies, is later used by accountants, management personnel, specialists who form the specifications of the nomenclature, and other system users.

The second advantage of a unified information system is related to the location of all business processes within a cohesive database, which is extremely important given the close interconnection of key business processes.

The third advantage is the ability to use the ERP system as a single transactional system for business processes and numerous operations. For example, when creating a Production Plan, information is needed about:

- the number of semi-finished products in progress;
- the volumes of planned sales<sup>11</sup>;
- the stocks of finished products in the company's warehouses.

That is, data will be needed from the production, sales, inventory, customer relationship management, human resources, treasury, and financial management subsystems.

*2. Automatic organization of the information storage structure.* The efficiency of the ERP system is achieved through the unification and clear structuring of the data processing processes that enter the system during document processing. The electronic document is the main object of the business process, and all other elements of the ERP system serve it:

- *directories and classifiers* perform auxiliary functions when filling out the particulars of documents. Their main purpose is to standardize data and reduce the time for entering information, minimizing the number of user errors;
- *accounting registers* are filled out at the moment of processing electronic documents and store information about the events of the economic business activities of the enterprise;
- *calculation registers* contain values of indicators calculated based on data obtained from documents;
- *reports* display consolidated and structured data in a format that is convenient for analysis and perception.

*3. Keeping records in strict accordance with the legislation of the country in which the ERP system is used.* Depending on who the developer of the ERP system is, the issues of compliance with legislation are addressed differently. When implementing a domestic ERP system, the enterprise does not need to take any actions, as the system is initially designed in strict accordance with the requirements of the legislation of this country in the field of accounting, tax, and personnel accounting. In addition, ERP systems also contain ready-made forms of accounting, tax, statistical, and other reporting for the Federal Tax Service, Pension Fund, Social Insurance Fund, and other governmental regulatory bodies.

Advanced ERP systems additionally provide users with special services that accelerate interaction with regulatory authorities, tax authorities, banks, and other counterparties. For example, the system «1C:ERP Enterprise Management 2» («1C:ERP EM 2») contains built-in services: «1C-Reporting», «1C-OFD», «1C:Counterparty», «1SPARK Risks», «1C-Taskom», as well as functional capabilities for direct data exchange with Sberbank of Russia and counterparties using software products from the company «1C».

When implementing a foreign ERP system, modification of the software product is necessary to comply with the requirements of the legislation of the country where it will be used, which is associated with additional financial costs and time expenditures related to the extension of the ERP system implementation period.

*4. Availability of tools for accounting according to national and international standards.* Enterprises operating abroad are required to maintain accounting records according to national standards and in compliance with international financial reporting standards. To maintain accounting records according to IFRS, ERP systems include specialized tools.

As is known, the rules for national and international accounting do not always coincide, but despite this, in ERP systems, accounting according to both standards is done correctly.

If an event is registered in the system that must be reflected equally according to the national accounting standards and IFRS, then when the document is processed, the program simultaneously creates entries in the accounting registers of national and international accounting. However, there are many cases where the same event must be reflected differently. For example, the accounting of fixed assets, the calculation of the cost of produced goods, etc. In Russian and international accounting, the registration of these events has significant differences.

For the correct reflection of these operations in the ERP system, the regular user does not need to perform any special actions. At the end of the

<sup>11</sup> The planned sales volumes contain information from customer orders and data on free demand.



its market share in Russia was small, varying from 2 to 4%, and only in 2022 it reached 12% after the departure of foreign companies [40, p. 36].

The system “1C:Management of a Manufacturing Enterprise 8” appeared in 2004. Within just 3 years, its popularity sharply increased, reaching 14.4% in 2007 and 26% in 2010. The successor to “1C:UPP 8” was the system “1C:ERP Enterprise Management 2”, followed by the software product “1C:ERP Holding Management”. In 2020, the “1C:ERP” systems accounted for 39.2% of the Russian market, and since 2022, they have held more than 45% market share, with their popularity continuing to grow [40, p. 36].

Since 2018, there has been a trend in Belarus to transition from foreign software products to “1C:ERP”<sup>16</sup>. By early 2020, the ERP systems market in the Republic of Belarus looked as follows: 1C:ERP – 31%, SAP – 11%, Oracle – 8%, Galactica ERP – 6%, Microsoft – 4%, others – 40%<sup>17</sup>. For comparison, here are the figures for the Russian Federation during the same period: SAP – 42%, 1C:ERP – 39%, Microsoft – 7%, Oracle – 14.5%, Galactica ERP – 4%, others – 3% [41, p. 33].

As part of our research, we conducted a comparative analysis of the characteristics of the most popular ERP systems in Russia between 2003 and 2023 (Table 1).

**Table 1** – Overview of the main characteristics of ERP systems that were most popular in Russia from 2003 to 2023

Characteristic	SAP ERP <sup>18</sup>	1C:ERP <sup>19</sup>	Oracle ERP <sup>20</sup>	The Galaxy Quantum. ERP <sup>21</sup>	Microsoft Dynamics 365 <sup>22</sup>
Scope of application	holdings, large and medium-sized businesses	holdings, large and medium-sized businesses	Large business	large and medium-sized businesses	large and small and medium sized businesses
Scalability	+	+	+	+	+
Modular architecture	+	+	+	+	+
Customization	+	+	+	+	+
Process automation	+	+	+	+	+
Common database	+	+	+	–	+
Availability of mobile solutions	+	+	+	+	+
“Clouding”	+	+	+	+	+
Cross-platform	+	+	–	–	+
Flexibility and support for open source software	+/-	+	+	+	–
Analytics	+	+	+	+	+
Statutory compliance	+	+	+	+	+

<sup>16</sup> Stay up-to-date with the latest trends. Overview of the global ERP solutions market. [Electronic resource]. – URL: <https://www.eservice.by/rynok-erp-reshenij/> (Accessed 15.07.2025).

<sup>17</sup> Kastyukevich D. V. ERP systems: forecasting the main development trends. [Electronic resource]. – URL: [https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/40031/1/Kastyukevich\\_ERP\\_sistemy.pdf](https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/40031/1/Kastyukevich_ERP_sistemy.pdf) (Accessed 15.07.2025).

<sup>18</sup> SAP: pluses and minuses. – URL: <https://ruwest.ru/products/135682/> (Accessed 20.10.2025).

<sup>19</sup> Advantages and possibilities of using the system SAP ERP. – URL: <https://skyeng.ru/it-industry/it/preimushchestva-i-vozmozhnosti-sistemy-sap-erp/> (Accessed 20.10.2025).

<sup>20</sup> Competitive advantages 1C:ERP Enterprise management. – URL: <https://v8.1c.ru/erp/preimushchestva/> (20.10.2025) Advantages of 1C:ERP. – URL: <https://erp.is1c.ru/advantage> (Accessed 20.10.2025), Russian ERP-systems 2025: rating, mode of operation, characteristics, peculiarities, function capabilities. – URL: <https://q.diasoft.ru/mediacenter/news/rossiyskie-erp-sistemy-2025-reyting-printsip-raboty-kharakteristiki-osobennosti-funktsionalnye-vozmozhno/?ysclid=mgzbxxt9dd438794001> (Accessed 20.10.2025).

<sup>21</sup> Oracle Cloud ERP. – URL: <https://gantbpm.ru/topics/oracle-cloud-erp/?ysclid=mgza3ntm7c802919137> (20.10.2025), Independent review Oracle Cloud ERP 2024. – URL: <https://www.elevatiq.com/post/oracle-cloud-erp-independent-review/> (Accessed 20.10.2025).

<sup>22</sup> Advantages and disadvantages of the Galaxy system. – URL: <https://www.klerk.ru/soft/articles/2050/> (20.10.2025), Galaxy Quantum. ERP to replace SAP. review TAdviser. – URL: <https://itfederation.ru/news/galaktika-quantum-erp-na-zamenu-sap/> (Accessed 20.10.2025).

<sup>23</sup> Industry solutions of Microsoft Dynamics CRM. – URL: <https://erp-crm-wms.ru/otraslevye-resheniya-microsoft-dynamics-crm/?ysclid=mgzewty1su292928005> (Accessed 20.10.2025).

Innovation (AI, big data analysis, etc.)	+	+	+	no data	+
Submission of reports in electronic form	+	+	+	–	+
Data exchange with counterparties	+	+	+	no data	+
A cloud-based platform for interacting with government information systems	+	+	+	–	+
Availability of purpose-built solutions	No data	9	several dozen	9	6
Number of industry-specific solutions	6	89	12	6	11
Terms of implementation	6-12 months, up to 2 years for large projects	9-12 months	from several months to 1 year	from several months to 1 year	3-6 months, 8-10 months at production facilities.
Cost of license, (user/month) <sup>23</sup>	from \$150	from \$1	from \$80	from \$60	from \$8
Security level	high	high	high	high	high
Combining all business processes into a single platform	+	+	+	+	+
Global application	in companies all over the world	mass use in Russia and the CIS countries, and successful implementations in European and Asian enterprises	supports work in more than 85 countries	widespread use in Russia and Belarus	supports operations in more than 190 countries
System support and maintenance	+	+	+	+	-/+

The analysis of the data in Table 1 showed that 1C:ERP can successfully compete with the SAP ERP system in almost all areas, and in some areas it can even lead. For several decades, SAP ERP has been a recognized as a global leader in enterprise software. Since the early 2000s, SAP ERP has accounted for about 50% of the Russian ERP system market, but on December 31, 2023, SAP disconnected Russian customers from its software support, and on March 20, 2024, it also closed access to its cloud services, prompting Russian companies to consider switching to domestic software products.

Currently, there is a wide variety of Russian ERP systems: Lexema ERP, Odoo, ERP Monolith, Parus ERP, RosBusinessSoft ERP, SBC-Enterprise, X24,

ERPNext, Compass, Turbo ERP, Sage ERP X3, My-Company, Dolibarr, Ma-3, Orbox, and NERPA ERP [29, p. 37]. According to the results of a study by the St. Petersburg IT Directors Club (SPB CIO Club), the most popular Russian ERP systems in 2025 were: 1C:ERP (92%), Digital Q.ERP (86%), Global ERP (77%), Turbo ERP (64 %), Visary ERP (59 %), Galaxy ERP (59 %), Lexema-ERP (58 %), ERP Monolith (56 %), Parus (52 %) <sup>24</sup>. The rating of ERP systems was calculated using a normalized scale and represented the ratio of the number of positive characteristics of solutions to the total number of characteristics.

The results of our research showed that 1C:ERP software products are leading not only in the Russian

<sup>23</sup> Detailed comparative analysis of six popular ERP systems: 1C ERP, Odoo ERP, Digital Q.ERP, SAP, Oracle ERP and Microsoft Dynamics 365. – URL: <https://vk.com/@760823033-podrobnyi-sravnitelnyi-analiz-shesti-populyarnyh-erp-sistem> (Accessed 20.10.2025).

<sup>24</sup> Russian ERP systems 2025: rating, operating principle, characteristics, features, functionality. – URL: <https://q.diasoft.ru/mediacenter/news/rossiyskie-erp-sistemy-2025-reyting-printsip-raboty-kharakteristiki-osobnosti-funktsionalnye-vozmo/> (Accessed 20.10.2025).

market, but also in neighboring countries, which was the main reason for studying their functionality.

1C:ERP is a generic name for a group of software products created on the 1C:Enterprise 8.3 platform. 1C:ERP includes 1C:ERP Enterprise Management 8, 1C:ERP Holding Management, and 1C:ERP WE (World Edition)<sup>25</sup>.

1C:Enterprise 8.3 is an open system that allows integration with virtually any external software and hardware. It provides tremendous opportunities for continuous improvement of 1C:ERP, which is an important competitive advantage, especially during the period of mass transition of companies from foreign ERP systems to Russian ones.

As a cross-platform software product, 1C:ERP can run on various operating systems: Windows, Linux, Elbrus 7.0, MacOS, and IOS. It supports database management systems such as PostgreSQL, MS SQL Server, IBM DB2, and Oracle Database, and can be easily customized to meet the specific needs of business processes. The wide range of database management systems and operating systems that 1C:ERP can run on also contributes to the growing popularity of 1C's ERP systems.

It is also important to note that there are various ways to connect to the information base. You can access 1C:ERP using a web client, desktop client, or mobile applications. The web client works through Internet Explorer, Safari, and Mozilla Firefox browsers. In desktop client mode, the platform supports working with 1C:ERP on Windows, Linux, and Elbrus 7.0. It can also be accessed from mobile devices running Windows, iOS, and Android operating systems.

## ■ RESULTS

"1C:ERP Enterprise Management 2" is the flagship solution of the company "1C" and belongs to international-class ERP systems, which are actively used both in Russia and abroad. The application solution "1C:ERP EM 2" is built on the platform "1C:Enterprise 8.3", which supports more than 20 languages: Russian, English, Bulgarian, Hungarian, Vietnamese, Greek, Spanish, Italian, Chinese, German, Polish, Romanian, Turkish, French, and almost all languages of the former Soviet socialist republics.

The wide functional capabilities of "1C:ERP Enterprise Management 2" allow it to confidently lead not only among Russian ERP systems but also internationally. The only exception is the ERP system of the German company SAP, which had a market share of 49% at the time of its exit from the Russian market, followed by "1C:ERP EM 2" with 33.4%, while the remaining 17.6% accounted for other ERP systems.

The presence of a large number of specialized solutions such as PDM, EAM, CRM, SCM, SRM, PLM, HRM, ITIL, PMO, ESB, GIS, etc., which expand the functionality of "1C:ERP Enterprise Management 2", enables large and medium-sized businesses<sup>26</sup> to achieve significant economic effects, improve labor productivity, reduce costs, and increase profits.

"1C:ERP Management of the Enterprise 2" is a comprehensive information system for business management, allowing for timely and correct managerial decisions based on current, complete, and consistent information; effectively control all business processes of the enterprise; and ensure the efficiency of activities of employees, structural divisions, and the enterprise as a whole.

Initially, the creation of "1C: ERP" was aimed at developing a system that automates the activities of manufacturing enterprises. Currently, the areas of application for "1C: ERP Management of Enterprise 2" and "1C: ERP Management of Holding" are quite diverse, as evidenced by the information from the diagram presented in Figure 3.

The special demand for the "1C: ERP Enterprise Management 2" system in the post-Soviet space and far beyond is due to the wide range of functional capabilities that allow for the automation of the activities of any economic entity, taking into account the specifics of its operations.

In addition to the aforementioned functional capabilities, the "1C:ERP UII 2" system includes numerous innovative technologies that provide users with additional services. For instance, the "Production Management" subsystem features tools for managing production based on "bottlenecks", alongside three-level planning of the production process, managing the load of work centers, operational dispatching of production, etc. It ensures coordination of inter-shop

<sup>25</sup> Feature set of 1C:ERP Enterprise Management 2 and its local versions is divided into two components: «operational» and «regulated.» The first component is independent of the legislation of the country where 1C:ERP Enterprise Management 2 is used, while the second component is regulated by the legislation of that country. Currently, localized versions of 1C:ERP Enterprise Management 2 exist only for Russia, Belarus, and Kazakhstan, while non-localized versions are used in other countries.

1C:ERP WE (World Edition) – delocalized system solution «1C:ERP», adapted to the specific accounting requirements of foreign countries. In the de-localized versions, the «operational» feature set is implemented using 1C:ERP UP 2, while the «regulated» feature set is implemented using 1C:Accounting 8 (if available for the country) or another national software product that automates accounting. For more information, please visit the 1C website (URL: <https://v8.1c.ru/erp/1s-erp-we/?>).

<sup>26</sup> The 1C:ERP: Enterprise Management 2 system was originally created to automate the activities of large companies. Currently, some medium-sized enterprises have also automated their activities using 1C:ERP Enterprise Management 2. The use of 1C:ERP Enterprise Management 2 in small businesses is considered impractical due to the high cost of purchasing, implementing, and supporting this software product. The redundancy of the feature set of 1C:ERP UP 2 for small enterprises is another good reason for the system's unpopularity in this sector of the economy. For the automation of small and medium-sized businesses, the 1C company offers the software product 1C:Management of Our Company (1C:UNF), which is considered a mini ERP. 1C:UNF automates the management of sales, production, and procurement business processes. Our company's management contains a large number of tools for conducting comprehensive management accounting, but the possibilities for conducting accounting and tax accounting are limited.

transitions at the operational level, provides tools for flexible production management, controls the plans

for the release of semi-finished products and products, and offers a convenient scheme for plan substitution.



Figure 3 – Application areas of 1C:ERP together with the names of the largest companies that use it in their activities<sup>27</sup>

As mentioned above, the planning procedures begin with the formation of the Sales Plan, based on which the Production Plan is created, and then the Raw Material and Material Procurement Plan is developed. Since it is necessary to specify the names of products, semi-finished products, components, raw materials, and materials when entering planned data into the “1C:ERP Enterprise Management 2” system, it is recommended to enter all information about the nomenclature in advance.

In “1C:ERP UP 2”, production planning can be carried out based on established norms for the consumption of material and production resources and standards for labor costs in the manufacturing of each product. This information is stored in the specifications of the nomenclature. Before entering data on resource specifications, it is also necessary to fill in details about the labor resources involved in production. Based on the data indicated in the specification, the system automatically performs the calculation, the result of which includes the calculated values of the planned product cost, a list of material and labor costs, and their quantities.

Due to the fact that resource specifications contain information about materials, semi-finished products, and work, in “1C:ERP” it is possible to create a “Procurement Plan” document based on the “Production Plan” document. For the automatic filling of the Procurement Plan, the system will automatically perform the operations of ungrouping semi-finished products and grouping material and production

stocks, and then calculate the quantity of each material required for the production of the specified product.

If a phased production method is used at the enterprise, it is also necessary to enter information about the stages, the order of their execution, responsible departments, work centers, and the duration of each stage when filling out the resource specification. The management of the production stages is carried out by operational-level managers. The ERP system provides special tools to control the performance of production and operational tasks, monitor the progress of technological stages, track orders for processing, assembly/disassembly, products manufacturing, and more (Figure 4).

The ERP system provides middle management with tools for monitoring the flow of business processes and controlling the areas of activity for which they are responsible. Through numerous and diverse reports, management personnel are able to analyze current performance indicators, their dynamic pattern, and use either a brief or a comprehensive data presentation format.

A tool called “Manager Monitor” (Figure 5) has been created for senior management, displaying the values of various indicators. The composition and number of these indicators are determined by the manager. With their help, he can analyze the current state of the business; use various horizons and planning scenarios; and assess the prospects for the company’s development.

<sup>27</sup> Slide from the presentation of the CEO of 1C at the XXV International Scientific and Practical Conference “New Information Technologies in Education”. Integration of the IT industry and the education system based on 1C technological solutions – a growth strategy. February 4, 2025. – URL: [https://events-files.1c.ru/npk25/section\\_files/section-id%232/npk25\\_presentation.pdf](https://events-files.1c.ru/npk25/section_files/section-id%232/npk25_presentation.pdf) (Accessed 20.06.2025).

Этап	Состояние	Подразделение	Дата	Спецификация, Изделие
MC00-15.2.1, Производство	Завершен	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-16.1.1, Производство	Начат, Ожидает завершения	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДБ-30
MC00-16.2.1, Производство	Начат, Ожидает завершения	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-17.3.1, Производство	Начат, Ожидает завершения	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДБ-30
MC00-17.4.1, Производство	Начат, Ожидает завершения	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-18.1.1, Производство	Начат, Ожидает завершения	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДБ-30
MC00-18.2.1, Производство	Начат, Ожидает завершения	Цех обработки дета...	30.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-15.2.2, Упаковка	Завершен	Цех упаковки	31.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-16.2.2, Упаковка	Сформирован	Цех упаковки	31.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-17.4.2, Упаковка	Сформирован	Цех упаковки	31.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30
MC00-18.2.2, Упаковка	Сформирован	Цех упаковки	31.12.20...	31.12.20... Устройство ДС-30

Figure 4 – Stage Dispatching tool for monitoring production processes

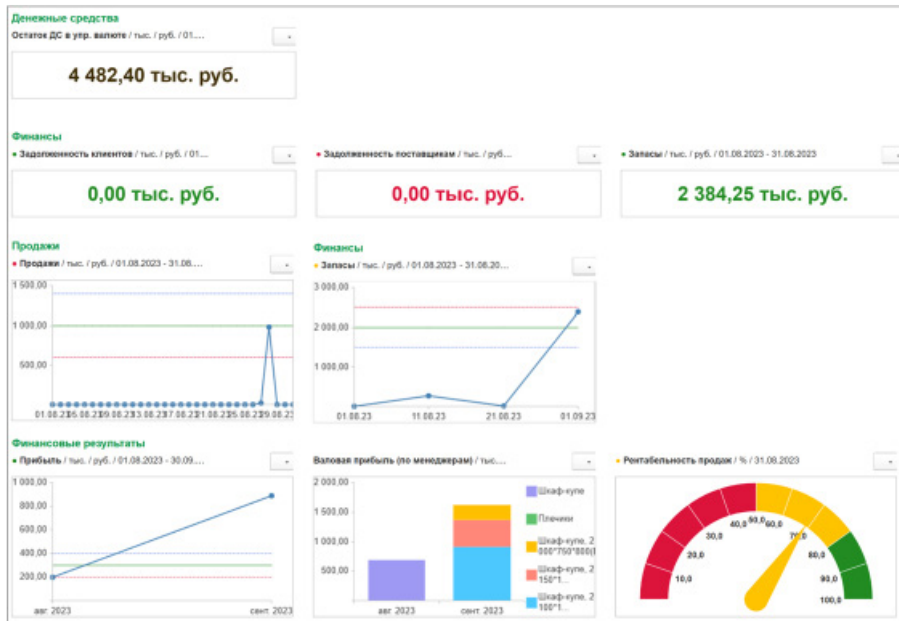


Figure 5 – Target Indicator Monitor

Considering that a large number of digital technologies, including Mobile Technology, are integrated into the “1C:ERP Enterprise Management 2” system, managers at all levels can connect to the information database at any time using a mobile device, analyze the state of various economic indicators, make informed management decisions, and communicate them to the executors.

In the context of an unstable global economic situation, there is often a need to adjust planned indicators. In medium-term planning, production plans are created based on statistical data from previous periods, broken down by quarters or months, while in operational planning, they are broken down by decades, weeks, or days.

A sharp change in the economic condition of the enterprise necessitates an urgent assessment and revision of plans for the next few months. Often, when adjusting plans, “rolling” planning is employed, which involves analyzing the results of the enterprise’s activities for the current period and changing plans for the next 3 months (not necessarily aligning with the quarter).

In August 1998, an economic crisis occurred in Russia, the negative impact of which was felt by all economic entities, regardless of their size and type of activity, which required company management to make prompt managerial decisions to save their businesses. After analyzing key business processes, most industrial enterprises found it necessary to adjust their production plans for the next 3 months (September, October, November). At the end of September, company management, analyzing the results of production activities and the consequences of the economic crisis, concluded that it was necessary to adjust the plans for the subsequent 3 months. This procedure was repeated for several months until the economic situation stabilized.

Currently, “rolling” planning is also in demand in the management of production processes. The “1C:ERP Enterprise Management 2” system includes a set of tools for implementing “rolling” planning, the use of which does not require significant effort from experts.

Production plans can be monitored with precision down to the day, which allows for a rapid response to

events that pose threats to the normal operation of the enterprise.

In “1C:ERP UP 2”, production management is carried out using the following tools:

- *Management of product data.* The system has established a unified information space for the data

necessary to coordinate the manufacturing process. Resource specifications define the normative needs for material and labor resources (see Fig. 6) and describe the manufacturing process of the product in stages<sup>28</sup>. Production stages can be detailed in terms of technological operations.

Номенклатура	Характеристика	Количество	Ед. изм.	Спецификация
Шкаф-купе, 2 100*1 200*800(В*Ш*Г), 2-х секцион., Слоновая кость	Слоновая кость	1,000		Изготовление шкафа-купе 2 100*1 200*800(В*Ш*Г), 2-х секцио...
<b>Новый этап 1</b>				
<b>Материалы и услуги (7)</b>				
- ДСП, 2750*1630	Слоновая кость	2,000	л.	
- Дверь с зеркалом (с хар.)	Слоновая кость	2,000	шт	
- Саморез с дюбелем	Металл	6,000	шт	
- Уголок (с хар.)	Металл	18,000	шт	
- Крепежный деревянный шкант-чопик для сборки мебели	Дерево	12,000	шт	
- Направляющие	Характеристики...	1,000	компл	
- Штанги для шкафа	Металл	1,000	шт	
<b>Трудовые затраты (1)</b>				
Изготовление шкафа-купе 2-х секционного		8,000	ч	

Figure 6 – Product specification tree for a “Two-unit sliding door wardrobe”

- *Management of production orders.* “1C:ERP Enterprise Management 2” allows for three-level production management: planning and grouping of product requirements, inter-shop management, and management at the level of the business unit.

- *Production schedule development.* When creating the production schedule, customer orders, internal orders, stock levels of products in warehouses, sales and production plans, as well as delivery times for orders are analyzed. Based on this data, the needs for raw materials, components, and supplies are determined. To optimize inventory levels, the ‘just-in-time’ approach is used in the “1C:ERP UP 2” system. According to this approach, the enterprise’s material stock is “maintained at the level necessary for the production of goods according to already received orders” [42, p. 354]. Having information about the consumption dates of certain materials allows for purchasing them directly before the scheduled production date. Production schedules help achieve a more optimal distribution of labor resources taking into account the workers’ qualifications.

- *Step-by-step planning.* If an enterprise employs a phased production approach, the production schedules must contain information about what tasks need to be performed at each stage of production. In this regard, step-by-step planning is carried out using MES system tools. The local dispatcher, who coordinates the phased production, monitors the resource provision for each stage, optimizes the load of work centers, and creates a balanced schedule for performance. “1C:ERP Enterprise Management 2” is an effective assistant for the local dispatcher, providing convenient tools for automating the shift tasks control.

In conclusion, we note that for the implementation of the Production Plan, an analysis of the accounting registers filled in during the processing of documents

of the inventory management and procurement subsystems is necessary. By using a single database, access to and exchange of information stored in different accounting registers occurs as quickly as possible without human involvement. The consistency of strategic, tactical, and operational plans for managing finance, production, procurement, sales, and employee activities allows for effective control of the entire enterprise [43, p. 17].

The use of ERP systems in the production process allows for increased speed and quality of management decisions, enhances labor productivity through the active use of advanced digital technologies, minimizes production costs, and helps develop balanced and justified management decisions for opening new areas of enterprise activity and for the development of existing ones.

By using a unified information space, the ERP system, being a self-sufficient entity, is capable of solving tasks of varying complexity, providing managers with convenient and effective tools for successful business management.

## ■ DISCUSSION

During the period of rapid development of digital technologies and their active introduction into the sphere of production, there has been a noticeable increase in “interest in a radical revision of the existing tools, taking into account the approaches of innovative development” of business [44, p. 98]. The use of modern information and analytical systems, breakthrough production technologies, the productive use of big data technologies, digital twins, radio frequency identification, mobile technologies, cloud computing, etc. contributes to the improvement of the efficiency of the production process and its successful development.

<sup>28</sup> In the demonstration example, the product is manufactured in one step.

ERP systems provide a set of tools for solving a wide range of different tasks related to improving the efficiency of the production process. They allow you to:

- quickly search for optimal organizational solutions;
- establish patterns for implementing production processes;
- apply universal methods for smoothly transitioning from one type of product to another;
- create interconnected levels of labor organization for blue-color workers, teams, workshops, and departments.

According to the results of the InfoSoft8 study, the following changes were identified in large Russian companies after automating their production processes using 1C:ERP:

- reduction of material stocks in the company's warehouses by 19%;
- reduction of expenses related to the purchase of raw materials and supplies by 15%;
- increase in the turnover of material and production stocks by 25%;
- reduction of production costs by 15%;
- reduction of production costs by 8%;
- increase in production volumes by 25%;
- reduction of production defects by 17%;

– increase in labor productivity of blue-color workers by 22%.

These changes indicate that the use of modern ERP systems, combined with integrated digital technologies, significantly increases the efficiency of the production process by optimally distributing and utilizing financial, material, and labor resources.

Based on the results of our research, we have developed a realistic and strategically feasible production management concept that includes:

- rational use of labor, material, and financial resources;
- cost reduction without compromising product quality;
- elimination of all types of losses;
- customer satisfaction with the price and quality of products;
- increase in production volumes through innovative production management using advanced information and analytical systems in close cooperation with modern digital technologies.

This concept can be successfully implemented using both 1C:ERP and advanced domestic ERP systems, such as Digital Q.ERP, Global ERP, Turbo ERP, Visary ERP, Galaxy ERP, Lexema-ERP, ERP Monolith, Parus, and others.

## REFERENCES

1. Loginov, A. E. (2023). Modern Concepts of Production Organization: Principles and Conditions. *π-Economy*, 16(2), pp. 87–98. <https://doi.org/10.18721/JE.16206>. <https://elibrary.ru/rgeope>.
2. Albar, A. F., Herliana, A. R., Amalesi, Ch., Utomo R. N. (2024) Analisis perencanaan manajemen rantai pasok (MRP) pada street coffee sudut Kota Purwokerto. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 9 (1), pp. 185–189. <https://doi.org/10.36040/jati.v9i1.12251>. <https://elibrary.ru/xqjciw>.
3. Muttaqin, M. D., Putra, I. N. D. P. (2024). Perencanaan Sumber Daya Material pada Pekerjaan Arsitektur dengan Material Requirement Planning (MRP) pada Proyek Gedung Bertingkat. *Jurnal Talenta Sipil*, 7 (2), p. 658. <https://doi.org/10.33087/talentsipil.v7i2.572>. <https://elibrary.ru/nuoljj>.
4. Bernike Br Ginting, A., Manurung, A., Sutarnan, S., Dewi Br Tarigan, E. (2024). Metode Material Requirement Planning (MRP) dalam Perencanaan Produksi Sirup Markisa Dewi. *Jurnal Arjuna : Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Matematika*, 2 (4), pp. 246–269. <https://doi.org/10.61132/arjuna.v2i4.1102> <https://elibrary.ru/zxugyr>.
5. Bataineh, A., Shwiyat, Z. M., Bataineh, O. Al. (2025). Do strategic management accounting techniques rationalise waste through implementing MRP system in the Jordanian industrial environment. *International Journal of Procurement Management*, 22 (2), pp. 172–190. <https://doi.org/10.1504/ijpm.2025.143995>. <https://elibrary.ru/nuoljj>.
6. Guchhait, R., Sarkar, M., Sarkar, B. et al. (2024). Extended material requirement planning (MRP) within a hybrid energy-enabled smart production system. *Journal of Industrial Information Integration*, (42), p. 100717. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2024.100717>. <https://elibrary.ru/xjccnk>.
7. Roy, R. N. (2024). Using MRP and JIT Techniques for Smart Procurement and Operations of a Restaurant. *American Journal of Management*, 24 (2). <https://doi.org/10.33423/ajm.v24i2.7236>. <https://elibrary.ru/jsjdfi>.
8. Manikandan, N. (2024). LIVE MRP (Material Requirements Planning) Impact on Supply Chain. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6 (6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.30482>. <https://elibrary.ru/unnuws>.
9. Andriasyan, G. M., Fedorov M. E. (2021). Perencanaan Kebutuhan Material (MRP). *Ekonomi dan Masyarakat*, 4-1 (83), pp.186–190. <https://elibrary.ru/vlfpoy>.
10. Gataulina, E. V., Belyaev, I. D. (2024). MRP и ERP: ikhtisar yang dihaluskan dan fitur-fitur utama. *Pemimpin Ilmiah*, 52 (150), pp. 7–8. <https://elibrary.ru/xlueqb>.
11. Shwiyat, Z. M., Bataineh, A., Aljawarneh, N. M., Bataineh, O. Al. (2024). Impact of capital budgeting

- techniques for investment decisions on optimizing cost, in light of implementing MRPII systems: evidence from Jordan. *International Journal of Procurement Management*, 20 (4), pp. 427–443. <https://doi.org/10.1504/ijpm.2024.139681>. <https://elibrary.ru/sxxcjjw>.
12. Bataineh, O. Al., Aljawarneh, N., Bataineh, A., Shwiyat, Z. (2023). Impact of Capital Budgeting Techniques for Investment Decisions on Optimizing Cost, in light of Implementing (MRP II) Systems; Evidence from Jordan. *International Journal of Procurement Management*, 1 (1). <https://doi.org/10.1504/ijpm.2023.10058604>. <https://elibrary.ru/uuotmm>.
  13. Sulistyaningsih, A. S., Widodo, E. M., Rifa'i, A. (2023). Penentuan Material Requirement Planning II (MRP II) Guna Meningkatkan Sistem Persediaan Bahan Baku di PT. Mekar Armada Jaya. *Jurnal Inovasi Teknik Industri*, 2 (1), p. 27. <https://www.elibrary.ru/vcirxt>.
  14. Novinsky, V., Popenko, V. (2024). Formalization of the problem of forming the main calendar plan in the MRP II class system. *Adaptivni sistemi avtomatichnogo upravlinna*, 1 (44), pp. 172–181. <https://doi.org/10.20535/1560-8956.44.2024.302433>. <https://elibrary.ru/uvujmc>.
  15. Novinskyi, V. P., Popenko, V. D. (2024). Formalization of the Master production Shedule formation task in the MRP II planning system. *Radio Electronics, Computer Science, Control*, 2 (167). <https://doi.org/10.15588/1607-3274-2024-2-17>. <https://elibrary.ru/oedgds>.
  16. Novinskyi, V., Popenko, V. (2024). Application of linear programming method in MRP II planning procedures. *Economic Scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-36>. <https://elibrary.ru/qfwxvi>.
  17. Boutros, M. B., Hajj, C. El., Jawad, D., Martínez Montes, G. (2024). Diffusion of ERP in the Construction Industry: An ERP Modules Approach: Case Study of Developing Countries. *Buildings*, 14 (10), p. 3224. <https://doi.org/10.3390/buildings14103224>. <https://elibrary.ru/mhyzfq>.
  18. Pavlov, D. A. (2025). Improving the efficiency of quality control in the garment industry based on, ERP и RFID/QR – systems. *Bulletin of Science*, 2 (5), pp. 155–163. <https://elibrary.ru/rzxtwj>.
  19. Usmonov, A. A. (2025). Designing the cost and revenue management of a trading company based on an integrated information system 1C: ERP 2. *Bulletin of TSULBP. Series of humanitarian sciences*, 2, pp. 75–82. <https://elibrary.ru/xipauf>.
  20. Rasulzada, Sh. F. (2024). Enhancing transportation planning and execution with erp systems: a case study analysis. *Scientific News. Series for Natural and Technology Sciences*, 24 (2), pp. 76–81. <https://elibrary.ru/wdbzzz>.
  21. Dmitriev, V. L. (2024). Application of 1C: ERP Enterprise Management 2.5 for automation of production during fulfillment of the state defense order. *The scientific aspect*, 14 (4), pp. 1817–1826. <https://elibrary.ru/kbrmmj>.
  22. Bärmann, F. (2025). Von SAP zur modernen ERP-Lösung. *Agricultural Newspaper*, 80(8), p. 9. <https://doi.org/10.51202/1869-9707-2025-8-009>. <https://elibrary.ru/vmarfc>.
  23. Basu, A., Jha, R. (2024). ERP adoption prediction using machine learning techniques and ERP selection among SMEs. *International Journal of Business Performance Management*, 25 (2), pp. 242–270. <https://doi.org/10.1504/ijbpm.2024.137005>. <https://elibrary.ru/agcicd>.
  24. Güzel, D., Gunler, D. (2024). ERP Sistemleri'nin İşletme Performansına Etkisinin Örgütsel ve ERP Faktörleri Açısından İncelenmesi; Erzurum İli Uygulaması. *Recep Tayyip Erdogan University Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.34086/rteusbe.1383759>. <https://elibrary.ru/ixqdaz>.
  25. Kostyuchenko, D. O., Voytenko, G. A. (2024). Analysis of the effectiveness of implementing and using ERP systems at an enterprise. *The young scientist*, 24 (523), pp. 254–258. <https://elibrary.ru/ngyovq>.
  26. Zagorodnyuk, O. V., Dmitrik, I. O. (2024). The role of BPM, CRM and ERP systems in the digital transformation of Ukrainian business. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, 2 (104), pp. 191–201. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-191-201>. <https://elibrary.ru/vkjgqd>.
  27. Averina, I. N. (2018). Budgeting technologies in ERP systems. *Bulletin of Brest State Technical University. Economics*, 3 (111), pp. 70–73. <https://elibrary.ru/zcvpml>.
  28. Efe, A. (2024). Risk Modelling of Cyber Threats Against MIS and ERP Applications. *Pamukkale University Journal of Business Research*, 11 (2), pp. 502–530. <https://doi.org/10.47097/piar.1550812>. <https://elibrary.ru/nouhun>.
  29. Feofanov, A. N., Kuznetsov, P. M., Novikov, A. Yu. (2024). Automation of information and technological support for industrial production. *Mechanical engineering technology*, (4), pp. 51–55. <https://elibrary.ru/mtjfyf>.
  30. Zlobina O. V., Peshkova G. Yu. (2022). Prospects for Automation and Digitalization of Production in the Context of Sanctions. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (8-1), pp. 66–73. <https://elibrary.ru/sauytf>.
  31. Smirnov, V. M., Korabelnikova, P. A. (2024). Automation as a lever for the development of Russian production. *Trends in the development of science and education*, (110-18), pp. 30–32. <https://elibrary.ru/aoopbs>.

32. Falkov, M. K. (2024). Production Automation. *Research Center «Technical Innovations»*, 21, pp. 170–174. <https://elibrary.ru/jczisi>.
33. Nazilin, V. S., Zhilyakov, D. I. (2024). Analysis of the Impact of the Implementation of an Automated Planning System on the Business Processes of Bakery Production. *Social and Economic Systems*, 7 (57), pp. 152–166. <https://elibrary.ru/vatjkl>.
34. Kazarinov, L. S., Barbasova, T. A., Bauman, E. V. et al. (2024). Automated information control system for optimal planning of blast-furnace iron-making. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics*, 24 (4), pp. 103–112. <https://doi.org/10.14529/ctcr240409>. <https://elibrary.ru/asrkxz>.
35. Girfanova, I. N., Askarova, A. A., Frolova, O. N., Yakupova, R. A. (2025). Business Planning in Strategic Innovation Management in the Modern Economy. *Journal of Applied Research*, 4, pp. 183–189. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.4.4.026>. <https://elibrary.ru/meqmdl>.
36. Gartvich, A. V. (2007) Planning Purchases, Production, and Sales in 1C: Enterprise 8. Moscow: 1C-Publishing. (1C Library). <https://elibrary.ru/qrpbbp>.
37. Goleva L. N., Malyshev V. P. (2023). Economic effect from the use of big data in enterprise management. *Stolypinsky Vestnik*, 5 (7), pp. 3817–3823. <https://elibrary.ru/mugaxh>.
38. Hoang, T. N. (2025). Effective use of big data in business management strategies and examples of successful implementations. *Journal of Applied Research*, (2), pp. 26–29. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.2.2.002>. <https://elibrary.ru/dtcvlp>.
39. Tukhbatullin, B. A., Nigmatzyanova, L. R. (2025). The development of the digital economy in modern Russia. *Bulletin of Science*. Vol. 4, 5 (86), pp. 322–328. <https://elibrary.ru/zuxpjc>.
40. Shitova, T. F., Molodetskaya, S. F. (2023). Implementation of the 1C:ERP Enterprise Management 2 System: Problems and Solutions. *Management Issues*, 17 (5), pp. 32–48. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-5-32-48>. <https://elibrary.ru/tisgrj>.
41. Shitova, T. F., Kholbekov, R. O., Molodetskaya, S. F. (2024). Information systems for budgeting as a factor in the innovative development of business. *Management Issues*, 18 (6), pp. 23–41. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-23-41>. <https://elibrary.ru/qreglv>.
42. Koksharov, V. A. (2025). Production Planning in the Formation of a Business Plan. *Science Flagship*, 2 (25), pp. 353–355. <https://elibrary.ru/iknapq>.
43. Azimov, P. Kh., Ogarev A. V. (2025). Increasing the economic efficiency of an enterprise. *Financial Business*, 2 (260), pp. 15–18. <https://elibrary.ru/kugrex>.
44. Sharova, S. V. (2025). Increasing the requirements for the qualitative component of the accounting and analytical support of the company management system in the context of innovative development. *Financial Business*, 2 (260), pp. 98–101. <https://elibrary.ru/ugimxu>.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

---

PUBLIC ADMINISTRATION  
and CIVIL SERVICE

## «ДОВЕРЯЕТ ЛИ ВЛАСТЬ ОБЩЕСТВУ?»: ОПЫТ ПИЛОТАЖНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

К. Я. Литвина <sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена  
(Санкт-Петербург, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В системе «государство–общество» доверие преимущественно рассматривается как проблема доверия общества – государству. Автор статьи задался обратным вопросом: насколько власть доверяет обществу, и каковы последствия такого доверия/недоверия. Несмотря на кажущуюся очевидность такой постановки вопроса, подобные исследования находятся на периферии социальных наук, остаются практически не разработанными методология и эмпирическая верификация их проведения. Автор поставил перед собой задачу провести пилотажное исследование с целью апробации методологии оценки уровня доверия представителей органов публичной власти в лице государственных и муниципальных служащих – обществу.

**Материалы и методы.** Основной метод исследования – анкетирование с использованием специализированного сервиса онлайн-опросов представителей органов публичной власти в финансово-экономической сфере из 19 субъектов Российской Федерации. Выделены три ключевых объекта доверия в «обществе»: граждане, бизнес и государственные (муниципальные) учреждения.

**Результаты.** Автором разработана модель проведения исследований по проблеме доверия власти – обществу, включающая в себя структуру социального доверия и факторы, определяющие уровень доверия власти – обществу. Проведенное пилотажное исследование подтвердило необходимость дифференцированного изучения доверия, несводимость его анализа к прямым вопросам о доверии. Выявлена потребность в исследовании неоднородности восприятия властью различных представителей социума. Показано, что доверие власти к гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям существенно различается: наибольшая степень доверия представителей органов публичной власти проявляется в отношении граждан, наименьшая – бизнеса. Положение во властной вертикали существенно влияет на уровень доверия служащих государства – обществу. Исследование демонстрирует, что декларируемые доверительные установки не всегда конвертируются в практические действия, что создает определенные барьеры в системе публичного управления.

**Обсуждение.** Полученные результаты могут быть полезны для совершенствования методологии проведения подобных исследований, разработки механизмов взаимодействия власти и общества, а также для развития теории социального доверия в контексте публичного управления. Исследование вносит существенный вклад в понимание механизмов формирования доверительных отношений в системе публичного управления и может служить методологической основой для дальнейших исследований в этой области.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное доверие, представители органов публичной власти, доверительные установки, публичное управление.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Литвина К. Я. «Доверяет ли власть обществу?»: опыт пилотажного исследования в российских регионах // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 124–138. EDN RFEQND.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Литвина Кристина Яковлевна** – кандидат экономических наук; Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена (191186, Россия, Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48) – *доцент кафедры отраслевой экономики и финансов*; litvinaky@yandex.ru. SPIN 8221-0075, ORCID 0000-0003-3950-7661, Scopus ID 57216707480, Researcher ID HNM-3083-2022.

© К. Я. Литвина

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ**

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 16.06.2025; рецензия получена 30.09.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

**«DOES THE GOVERNMENT TRUST THE SOCIETY»:  
RUSSIAN REGIONS PILOT RESEARCH EXPERIENCE**

K. Ya. Litvina<sup>a</sup>

<sup>a</sup> The Herzen State Pedagogical University of Russia  
(Saint Petersburg, Russia)

**ABSTRACT**

**Introduction.** In the «state – society» system, trust is primarily considered as a problem of trust between society and the state. The author of the article put the opposite question: To what extent do the government trust society, and what are the consequences of such trust/distrust? Despite being obvious, such studies are on the periphery of the social sciences, and there remains little methodology and empirical verification of their conduct. The author set a goal to conduct a pilot study in order to test the methodology for assessing the level of trust of representatives of public authorities, represented by state and municipal employees, in society.

**Materials and methods.** The main research method is a questionnaire using a specialized online survey service for representatives of public authorities in the financial and economic sphere from 19 subjects of the Russian Federation. The study highlights three key objects of trust in the “society”: citizens, business and state (municipal) institutions.

**Results and conclusions.** The author has developed a research model on the problem of trust in government and society, which includes the structure of social trust and factors determining the level of trust in government and society. The pilot study confirmed the need for a differentiated study of trust, and the irreducibility of its analysis to direct questions about trust. The need for a study of the heterogeneity of the perception of different representatives of society by the authorities has been identified. It has been shown that the government’s trust in citizens, business, and state (municipal) institutions varies significantly: the greatest degree of trust of representatives of public authorities is shown in relation to citizens, the least – to business. The position in the power vertical significantly affects the level of trust of government officials in society. The study demonstrates that the declared trust attitudes are not always converted into practical actions, which creates certain barriers in the public administration system.

**Discussion.** The results can be useful for improving the methodology of conducting such research, developing mechanisms for interaction between government and society, as well as for developing the theory of social trust in the context of public administration. The study makes a significant contribution to understanding the mechanisms of trust building in the public administration system and can serve as a methodological basis for further research in this area.

**KEYWORDS**

Trust, authority, representatives of public authorities, trust-based attitudes, public administration, Russia.

**FOR CITATION**

Litvina, K. Ya. (2025) «Does the Government trust the Society»: Russian regions pilot research experience. *Management Issues*, 19 (4), 124–138. <https://elibrary.ru/rfeqnd>.

**AUTHORS' INFORMATION**

**Kristina Ya. Litvina** – Candidate of Economics; The Herzen State Pedagogical University of Russia (191186, Russia, Saint Petersburg, Moika River emb., 48) – *Associate Professor of the Dept. of Industrial Economics and Finance*; [litvinaky@yandex.ru](mailto:litvinaky@yandex.ru). SPIN 8221-0075, ORCID 0000-0003-3950-7661, Scopus ID 57216707480, Researcher ID HHM-3083-2022.

**CONFLICT OF INTEREST**

The author declares interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 16.06.2025; reviewed 30.09.2025; accepted for publication 30.10.2025.

### ■ ВВЕДЕНИЕ

Современное управление в России, безусловно, изменяется под воздействием различных факторов и вызовов, что требует поиска эффективных механизмов управления во всех секторах, включая государственный, корпоративный и общественный [1, с. 46].

В системе «государство–общество» доверие преимущественно рассматривается как проблема доверия общества и его компонентов (общественных институтов, государственных (муниципальных) учреждений, граждан и др.) государству, представителям органов публичной власти и институтам власти. Очевидно, что закономерен также обратный вопрос: насколько доверяют представители органов публичной власти обществу в целом и его компонентам в частности, насколько они доверяют друг другу, и каковы факторы и последствия такого доверия или недоверия.

Несмотря на кажущуюся очевидность такой постановки вопроса, вплоть до настоящего времени он находится на периферии социальных наук, остается практически не разработанным теоретически и методологически и не исследованным эмпирически.

Статья представляет методологию проведения исследования, позволяющую оценить, насколько власть доверяет обществу.

Автором представлены результаты проведенного социологического исследования в 19 субъектах Российской Федерации по предложенной автором модели исследования, основная цель которого заключалась в предварительной характеристике доверия представителей органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям, которые являются объектом государственного управления, разрабатываемых и реализуемых политик, сквозь призму всех составляющих элементов доверия, выделенных автором.

В ряде научных публикаций обосновывается, что доверие государства обществу в целом и его компонентам в частности является важной частью общей картины политического доверия.

Так, К. Кук, Р. Хардин и М. Леви<sup>1</sup>, анализируя роль государства в формировании отношений доверия и кооперации в обществе, указывают, что если политики и процедуры выстроены таким образом, что демонстрируют явное недоверие и неуважение по отношению к гражданам, это провоцирует ответные негативные установки граждан, их недоверие к государству, нежелание

подчиняться его требованиям, сопротивление и желание обмануть. Тем самым, доверие государства к гражданам рассматривается в контексте двухсторонних отношений и систематических интеракций, которые делают два вида доверия взаимосимыми друг от друга. Авторы также отмечают, что даже в достаточно тривиальных случаях оказания государственных услуг то, как их адресаты воспринимаются государственными служащими, может быть важнее, чем собственно содержание и результаты такой услуги, а также чем соотношение ее качества и цены. То есть, доверие к государству предполагает не столько оценку качества его работы, сколько уверенность в том, что государство является честным и руководствуется благими намерениями, воспринимает граждан как заслуживающих уважения и доверия.

Роль недоверия со стороны государства как механизма эффективности публичного управления и развития отношений доверия в обществе еще более явно подчеркивается в работах С. Ван де Валле, рассматривающего эту проблему через призму концепции «Нового публичного менеджмента», или «Нового государственного управления» (New Public Management, NPM) [2; 3]. Эта концепция является не только теоретической моделью, но фактически стала доминирующей парадигмой публичного управления во многих западных странах в 1980–1990-е годы. Она противопоставляется концепции бюрократии М. Вебера и рассматривает сферу публичного управления не столько как формально-рациональную бюрократическую иерархию, сколько как квазирыночный механизм, при котором гражданин рассматривается как потребитель, а представитель органа публичной власти – как поставщик услуг, подчиненный законам спроса и предложения, и даже как своего рода предприниматель, заинтересованный в поиске инноваций, ориентированных на клиента [4; 5; 6]. Поскольку публичное управление рассматривается в рыночных терминах, оно заимствует технологии и методы менеджмента из коммерческого сектора, использует ориентированный на результат проектный подход вместо ориентации на функции, и оценивает эффективность своей деятельности с точки зрения удовлетворения потребностей граждан при минимизации издержек.

Эмпирические данные, которые позволяли бы по крайней мере на дескриптивном уровне изучить доверие государства к гражданам, остаются крайне ограниченными, что признается в некоторых работах<sup>2</sup>. В ряде ранних работ изучались представления

<sup>1</sup> Cook K. S., Hardin R., Levi M. Cooperation without trust? New York: Russel Sage Foundation, 2005. pp. 160–161.

<sup>2</sup> Bouckaert G. Trust and public administration // Administration. 2012. Vol.60. № 1. pp. 91–115.

государственных служащих о гражданах и о том, как они воспринимают правительство (в частности, было выявлено, что государственные служащие считают, что граждане им не доверяют и не понимают их потребностей) [7; 8; 9]. Однако напрямую эти исследования не касались доверия со стороны государственных служащих [10; 11; 12]. Тем не менее, некоторые исследования такого или схожего рода, например, зарубежных исследователей К. Янга [13], К. Мигчельбринка и П. Рэй-макерса [14], отечественных исследователей Е. Г. Овчинникова-Лысенко [15], М. С. Казаковой [16] были проведены и позволяют обосновать важность такой постановки вопроса.

Учитывая отсутствие надежных эмпирических данных и недостаточную изученность проблемы доверия власти обществу, в 2024 году автором была разработана методология проведения исследования и проведено пилотажное социологическое исследование по оценке доверия представителей органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям. Основная цель заключалась в разработке модели проведения исследования, позволяющей получить предварительную характеристику доверия представителей органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям, которые являются объектом государственного управления, разрабатываемых и реализуемых политик. Учитывая поисковый характер исследования, оно имело преимущественно дескриптивный характер и было направлено на апробацию предложенной автором методологии проведения подобных исследований с учетом концептуализации и дифференцированного понимания доверия на уровне его объекта, субъекта, предмета и внутренней структуры.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В рамках пилотажного исследования были сформулированы следующие главные исследовательские вопросы.

1. Насколько доверяют представители органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям?

2. Какова структура социального доверия, демонстрируемая представителями органов публичной власти, то есть, соотношение его компонентов (представлений, установок, намерений и действий)? Является ли она внутренне согласованной?

3. Зависит ли уровень доверия от воспринимаемого уровня зависимости представителями органов публичной власти от объекта доверия?

4. Зависит ли уровень доверия от социальных характеристик представителей органов публичной власти, таких как положение в системе власти, пол, возраст?

Разработка методологии исследования была направлена на выявление всех четырех

содержательных аспектов доверия, выделенных нами на теоретическом уровне, а именно:

1) *представления*. Представления об объекте и ситуации, в которой возникает потребность в доверии, а также ожидания возможных действий сторон являются когнитивной основой доверия. Любая политика и решения государства так или иначе отражают представления о том, в какой степени объект управления является надежным, законопослушным и предсказуемым в своих действиях;

2) *установки*. Доверительные установки – это, прежде всего, эмоциональное отношение к объекту доверия, показывающие общее позитивное или негативное отношение к нему. Фактически в исследованиях доверия именно этот аспект является главным, измеряемым при помощи прямых вопросов о доверии. В данном исследовании доверительные установки, напротив, являются лишь одним из аспектов доверия представителей органов публичной власти в отношении объекта управления;

3) *намерения*. Намерение является связующим звеном, трансформирующим общие когнитивные и аффективные (эмоциональные) основания доверия в действия, которые только и делают доверие социально значимым феноменом. При этом, в отличие от представлений и установок, намерения всегда обладают специфической предметностью, поскольку предполагают готовность совершить конкретное действие;

4) *действия*. Совершаемые (совершенные) действия при взаимодействии с различными объектами доверия.

Именно этот аспект доверия является наиболее сложным для изучения. Для выявления практического аспекта доверия использовались две измерительные процедуры. Первая процедура связана с оценкой личных отношений, которые респонденты выстраивают с различными потенциальными объектами доверия. Вторая процедура для измерения практического уровня доверия основывается на фактическом опыте доверительных действий при взаимодействии с различными объектами доверия и оценке результатов такого опыта.

Каждый отдельный аспект доверия имеет ценность сам по себе и может рассматриваться относительно независимо. Однако доверие как целостный феномен предполагает одновременное присутствие всех четырех компонентов доверия, что выражается в понятии полноты доверия. В рамках предлагаемой операционализации проведенного исследования полнота доверия выражается в одновременно высокой выраженности всех используемых показателей доверия.

По нашему мнению, о доверии имеет смысл говорить только в том случае, когда субъект доверия в той или иной степени зависит от действий и доброй воли объекта доверия. Несмотря на кажущуюся очевидность, это ключевое условие практически полностью игнорируется в абсолютном

большинстве исследований политического и социального доверия [17; 18].

Зависимость общества от государства и органов публичной власти, как правило, носит прямой и хорошо понятный для всех участников характер [19; 20; 21]. Однако в обратных отношениях ситуация менее очевидна. Проблема доверия тем выше, чем выше зависимость представителей органов публичной власти от объектов доверия, поэтому любые оценки содержания доверия необходимо рассматривать именно через призму степени воспринимаемой зависимости.

Исследование проводилось в 2024 году методом анкетирования с использованием специализированного сервиса онлайн-опросов. Эмпирическое исследование доверия со стороны представителей органов публичной власти в отношении граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений сталкивается с теми же принципиальными проблемами низкого отклика, что и стандартные способы измерения институционального доверия, в связи с чем проведение опроса среди представителей органов публичной власти, особенно уровня руководителей, являлось сложной организационной задачей.

Даже в мировой практике аналогичные исследования, как правило, охватывают не более 200–300 человек, причем чаще всего – среди представителей низших (начальных) уровней управления и рядовых должностей.

В ходе пилотного исследования опрошены 71 человек из числа представителей органов публичной власти в финансово-экономической сфере девятинадцати субъектов РФ: Санкт-Петербурга, Москвы, Ленинградской области, Ханты-Мансийского автономного округа, Республики Мордовия, Волгоградской области, Пермского края, Ростовской области, Республики Саха (Якутия), Свердловской области, Чувашской Республики, Курской области, Калининградской области, Республики Калмыкия, Камчатского края, Республики Крым, Алтайского края, Новосибирской области, Кировской области.

Несмотря на сравнительно небольшой размер, такая выборка является достаточной для апробации методологии исследования, более половины опрошенных занимают руководящие должности в органах публичной власти из различных регионов РФ. До определенной степени это делает проведенное исследование экспертным опросом, что снижает относительную значимость проблемы размера выборки для применения модели проведения исследования.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Согласно структуре выборки исследования (таблица 1), основная часть опрошенных – это представители органов публичной власти с большим стажем службы в органах власти, работающие преимущественно в региональных органах власти.

Таблица 1 – Структура выборки исследования  
Table 1 – The structure of the study sample

Характеристика	Доля в выборке, %
<i>Орган публичной власти</i>	
Федеральный орган государственной власти	1,4
Орган государственной власти субъекта РФ	78,9
Орган местного самоуправления	19,7
<i>Категория должности</i>	
Руководители	56,3
Помощники (советники)	1,4
Специалисты	38,0
Обеспечивающие специалисты	2,8
Другое (должности, не являющиеся должностями государственной службы, в соответствии с п.6 ст. 8 Федерального закона от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»)	1,4
<i>Стаж работы в текущей должности</i>	
До 3 лет	16,9
От 3 до 10 лет	35,2
От 10 до 20 лет	29,6
Более 20 лет	18,3
<i>Общий стаж работы в органах публичной власти</i>	
До 3 лет	11,3
От 3 до 10 лет	18,3
От 10 до 20 лет	35,2
Более 20 лет	35,2

<i>Пол</i>	
Женский	70,4
Мужской	29,6
<i>Возраст</i>	
До 25 лет	4,2
От 25 до 34 лет	11,3
От 35 до 44 лет	43,7
От 45 до 54 лет	36,6
От 55 до 64 лет	4,2
65 лет и старше	0,0

Доверие в системе власти не может рассматриваться как линейное и всеобщее и требует конкретизации субъекта, объекта и предмета доверия. На уровне субъекта опрошенная выборка отражает, прежде всего, региональный уровень публичной власти. Этот уровень не контролирует ключевые решения в области публичного управления на уровне всей страны, определяющие наиболее важные аспекты общественной жизни, однако несет ответственность за их исполнение на уровне конкретного региона. При этом, речь идет об исполнителях, которые могут распоряжаться значительными ресурсами и обладают полномочиями, достаточными, чтобы оказывать влияние на жизнь общества в широких пределах. В территориальном разрезе в наибольшей степени представлен г. Санкт-Петербург (40,8%), еще 15,5% – респонденты из Республики Мордовия. Остальные респонденты представляют другие регионы России.

Большинство респондентов работает в системе публичной власти много лет, что позволяет предположить формирование профессиональной «государственнической» идентичности,

позволяющей им воспринимать себя именно как представителей публичной власти. Это допускает использование ответов респондентов для изучения доверия, которое современная российская система публичного управления среднего уровня проявляет в отношении общества в целом и его компонентов в частности.

#### *Общие утверждения о доверии*

В таблице 2 представлены результаты, показывающие степень согласия респондентов с рядом общих утверждений, касающихся отношений в системе «государство–общество», и позволяющие охарактеризовать набор представлений, которыми оперируют представители органов публичной власти. Оценка проводилась по 7-балльной шкале. Более высокая оценка означает большую выраженность представлений, являющихся основанием для доверия гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям.

Как мы видим, для большинства утверждений средние значения согласия несколько превышают среднюю точку шкалы, что позволяет говорить о преобладании умеренно-позитивных

**Таблица 2** – Степень согласия респондентов с рядом общих утверждений о доверии  
**Table 2** – The degree of respondents' agreement with a number of general statements about trust

Утверждение	Средний балл
1. В российском обществе граждане, как правило, высоко оценивают эффективность публичной власти и ее способность решать социальные и экономические проблемы	4,1
2. В российском обществе выстроены в целом справедливые и взаимовыгодные отношения между публичной властью и бизнесом	4,5
3. Российская система публичной власти является сбалансированной и эффективной, ее различные части действуют согласованно и служат общественным интересам	4,7
4. Для российского общества в целом характерен высокий уровень взаимного доверия и готовности к кооперации	4,3
5. Публичная власть и граждане, бизнес и государственные (муниципальные) учреждения не доверяют друг другу	4,5
6. Для успешной работы органов публичной власти представителям этих органов необходимо выстраивать хорошие личные отношения с работниками государственных (муниципальных) учреждений, бизнесом	2,4
7. Российская система публичной власти является стабильной и предсказуемой	5,0

доверительных представлений, то есть, представлений, которые делают возможным и обоснованным проявление доверия в отношении граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений.

Единственным исключением является утверждение о необходимости выстраивать личные отношения с объектом управления для успешной работы органов публичной власти. Низкий средний балл в данном случае, учитывая перекодирование переменной, означает согласие с данным утверждением. Однако теоретически, согласие с подобным утверждением интерпретируется как недостаток доверия: необходимость выстраивания личных отношений, требующих инвестиций в человеческий капитал, означает, что при взаимодействии с объектом управления государственные и муниципальные служащие не могут полагаться исключительно на систему общих правил и ожидания благонамеренного поведения безотносительно личных отношений.

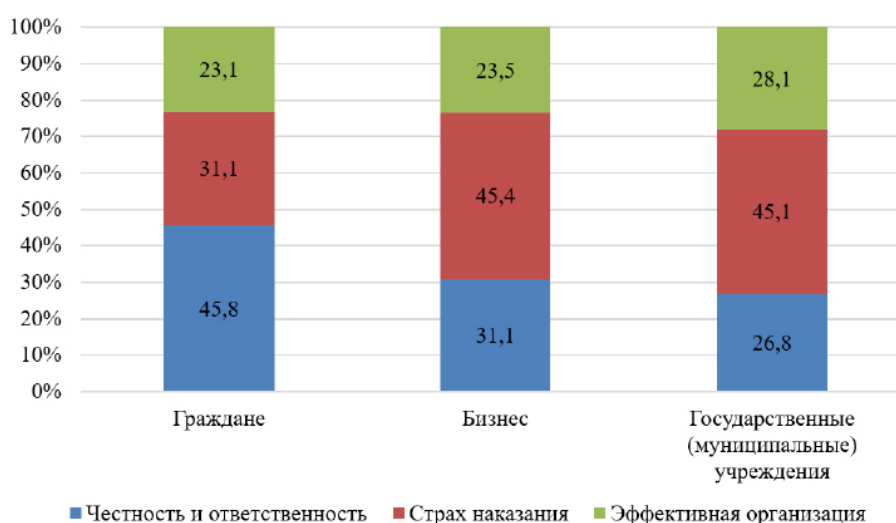
Могут быть два объяснения подобным расхождением в оценках. Первое объяснение – методологическое, связанное с тем, что подобный вопрос не вполне точно операционализирует доверие: не исключено, что выстраивание личных отношений воспринимается государственными и муниципальными служащими как необходимое и желательное условие функционирования публичной власти. Второе объяснение связано с тем, что подобные различия в оценках могут указывать на противоречия в самой системе представлений, которыми оперируют государственные и муниципальные служащие. С одной стороны, они могут декларировать представления, которые отвечают нормативным ожиданиям (государство должно доверять гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным)

учреждениям, с другой – признают действие операциональных правил, направленных на повышение уверенности в том, что объект управления будет действовать в соответствии с ожиданиями.

Учитывая эту неопределенность, при расчете сводного индикатора представлений о доверии были использованы только шесть утверждений, в отношении которых такой неопределенности не наблюдается. Средняя оценка представлений о доверии при этом оказалась равной 4,5 балла (ст. откл. = 1,5). Тот факт, что величина стандартного отклонения для сводной оценки меньше, чем для отдельных утверждений, позволяет предположить, что использование шести утверждений из данного вопроса может быть эффективным средством измерения общих представлений о доверии в отношениях представителей органов публичной власти и граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений.

Альтернативный способ изучения представлений о доверии заключается в выявлении того, как представители органов публичной власти реконструируют мотивы объектов управления, связанные с соблюдением законодательства в финансовой сфере, которая непосредственно относится к сфере ответственности респондентов. В отличие от общих представлений, такие оценки отличаются большей предметностью и могут быть более свободны от действия фактора нормативных ожиданий относительно декларируемых представлений.

Согласно усредненным представлениям представителей органов публичной власти (рисунок 1), среди обычных граждан преобладают мотивы соблюдения финансового законодательства, связанные с личной ответственностью и честностью. Такие представления образуют надежную основу для



**Рисунок 1** – Мотивы соблюдения финансового законодательства гражданами, бизнесом и государственными (муниципальными) учреждениями, по мнению представителей органов публичной власти

**Figure 1** – Motives of compliance with financial legislation by citizens, businesses and state (municipal) institutions, according to representatives of public authorities

доверительных отношений. В отношении бизнеса, и особенно государственных (муниципальных) учреждений, которые напрямую подчиняются органам публичной власти, ситуация кардинально отличается: доминирующим мотивом соблюдения законов для них, по мнению представителей органов публичной власти, является страх наказания, тогда как роль ценностных мотивов незначительна.

Это означает, что в отношении корпоративных и особенно государственных (муниципальных) учреждений когнитивные основания для доверия скорее отсутствуют, что требует замены доверия мерами жесткого контроля. Роль рационально-прагматических мотивов во всех трех случаях примерно одинакова и является умеренной: удобство и эффективность управления играют роль в выстраивании отношений условного доверия, но не являются определяющими.

Полученные результаты свидетельствуют о дифференцированном восприятии оснований для доверия при взаимодействии с разными категориями объектов управления, являясь относительно благополучными с точки зрения отношений представителей органов публичной власти

и граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений. В то же время среди представителей органов публичной власти сохраняется значительная вариативность в реконструкции мотивов потенциальных объектов управления, которые также необходимо учитывать при анализе принимаемых решений и оценке их результатов.

Второй компонент доверия – доверительные установки, общее декларируемое отношение к различным объектам доверия. Преимущество прямых вопросов о доверии заключается именно в том, что позволяет выявить непосредственные, явные, декларируемые установки, которых придерживаются представители органов публичной власти. На рисунке 2 приведен ранжированный ряд различных объектов доверия, отношение к которым измерялось в ходе исследования, по степени декларируемого доверия со стороны представителей органов публичной власти. Оценка проводилась по 11-балльной шкале. Как следует из полученных данных, на уровне установок доверие представителей органов публичной власти различным составляющим общества является высокодифференцированным.



**Рисунок 2** – Доверие представителей органов публичной власти различным составляющим общества  
**Figure 2** – The trust of representatives of public authorities in various components of society

К условному «кругу доверия» для представителей органов публичной власти относятся прежде всего государственные (муниципальные) учреждения и их руководство, а также проживающие в России граждане, в меньшей степени – компании с государственным участием в уставном капитале. То есть, доверительные установки распространяются в первую очередь на составляющие общества, входящие в контур публичного управления, а также обычных граждан. К «кругу недоверия» относятся граждане РФ, проживающие за рубежом, а также СМИ и, в некоторой степени, иностранные граждане.

Для выявления возможных факторов доверительных установок представителей органов

публичной власти была изучена их связь с социально-демографическими и социально-профессиональными характеристиками респондентов. Результаты дисперсионного анализа показали отсутствие значимых связей между гендерной принадлежностью и доверительными установками в отношении всех десяти составляющих российского общества. Для оценки роли возрастного фактора использовался корреляционный анализ. Значимых корреляций с доверительными установками также не было выявлено.

Социально-профессиональные характеристики мало связаны с некоторыми доверительными установками. Общий стаж работы на государственной и муниципальной службе положительно

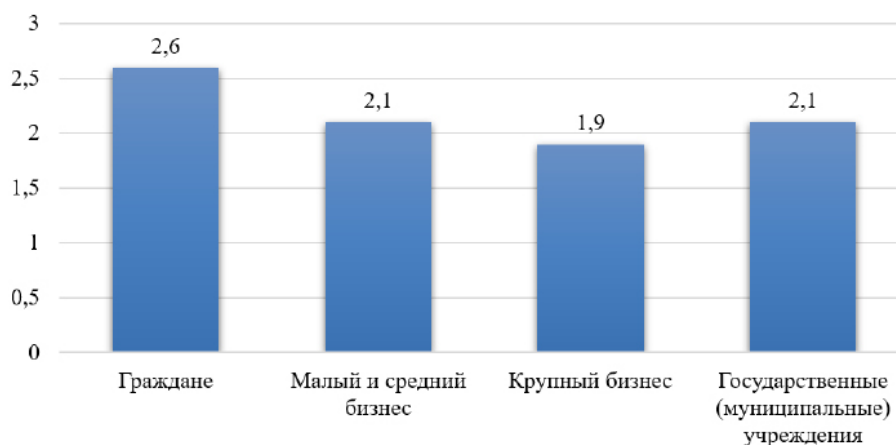
связан с уровнем доверия к российским гражданам, проживающим за рубежом, хотя величина связи носит умеренный характер ( $\rho = 0,258$ ,  $r = 0,032$ ). Возможно, более опытные государственные и муниципальные служащие в меньшей степени подвержены контекстуальным нормативным ожиданиям, требующим демонстрации негативных установок в отношении эмигрантов.

Сравнение двух главных категорий опрошенных – руководителей и специалистов – показало, что первые, в целом, более высоко оценивают свой уровень доверия ко всем составляющим общества, за исключением СМИ и общественных объединений и организаций. Однако уровень статистической значимости оказался недостаточным, чтобы считать эту связь достоверной, что может объясняться небольшим размером выборки.

Таким образом, базовые социально-демографические и социально-профессиональные характеристики не оказывают видимого влияния на уровень

доверительных установок представителей органов публичной власти к составляющим общества. В дальнейших исследованиях целесообразно расширить спектр потенциальных детерминантов доверительных установок, в том числе за счет уровня образования, индивидуально-психологических различий, связанных с личной доверчивостью, регионального фактора и других переменных.

Представители органов публичной власти демонстрируют выраженные доверительные установки в отношении общества и представлении о его надежности, в частности, когда речь идет об обычных гражданах. Однако, когда дело доходит до конкретных действий, в которых требуется подвергнуть проверке эти представления о доверии, оказывается, что переход к практическим действиям оказывается затруднен, о чем свидетельствуют обобщенные доверительные интенции представителей органов публичной власти к различным социальным объектам (рисунок 3).



**Рисунок 3** – Обобщенные доверительные интенции представителей органов публичной власти к различным социальным объектам

**Figure 3** – Generalized trusting intentions of representatives of public authorities towards various social objects

Это в целом соответствует положениям теории обдуманного действия в том, что представления и установки не конвертируются автоматически в намерения, а намерения – в действия, и переход от одной стадии к другой может оказаться затруднен. С точки зрения теории доверия, такое расхождение подтверждает, что практическая составляющая доверия, только которая и имеет социальные последствия, не вытекает автоматически из декларируемых доверительных установок, а потому прямые вопросы о доверии без проверки их конвертируемости в действия не имеют научной ценности, по крайней мере, в контексте изучения доверия.

В дополнение к семи гипотетическим ситуациям, предполагающим взаимодействие с различными социальными акторами, респондентам предлагалось оценить свою готовность передать общественно значимую информацию в СМИ на условиях полной анонимности. Такая ситуация характеризуется, с одной стороны, относительно низким уровнем персональных рисков, поскольку

не существует формального запрета на анонимные комментарии в СМИ, а с другой, как было показано ранее, СМИ относятся к институту, в отношении которого среди российских государственных и муниципальных служащих преобладают негативные установки. Результаты показали, что уровень готовности к таким действиям крайне низкий и составляет 1,4 балла по 7-балльной шкале (ст. откл. = 1,3). Это может свидетельствовать как о низком доверии к СМИ (неверии в то, что они сохранят анонимность источника, не исказят информацию и не используют ее во вред обществу и самим представителям органов публичной власти), так и о низком доверии к системе публичного управления как отражении воспринимаемых рисков, связанных с возможным преследованием из-за утечек информации или злоупотреблением правовыми возможностями раскрытия журналистской тайны со стороны каких-то аппаратных групп интересов. В обоих случаях на уровне интенций наблюдается крайне низкий уровень доверия.

Как и в случае представлений и установок при изучении доверительных интенций, была изучена их связь с социально-демографическими и социально-профессиональными характеристиками. Для проверки такой связи использовались обобщенные показатели доверительных интенций и готовность к передаче общественно значимой информации публике.

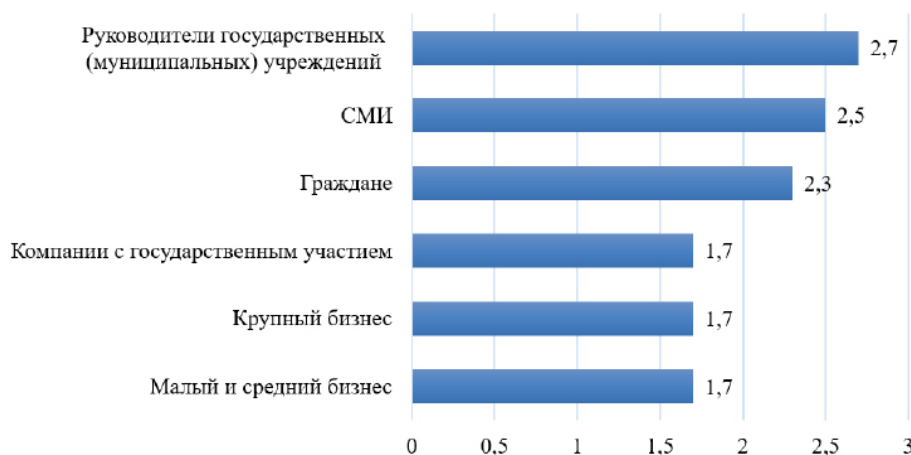
Как и в случае двух предыдущих компонентов, гендерный фактор не сказывается существенным образом на готовности к доверительным действиям, хотя среди мужчин такая готовность несколько выше. Возрастной фактор умеренно положительно связан с готовностью к доверительным действиям в отношении граждан ( $\rho$  Спирмена = 0,283,  $p = 0,018$ ), представителей малого и среднего бизнеса ( $\rho = 0,249$ ,  $p = 0,039$ ) и государственных (муниципальных) учреждений ( $\rho = 0,255$ ,  $p = 0,033$ ), но умеренно отрицательно – с готовностью предоставлять информацию в СМИ ( $\rho = -0,264$ ,  $p = 0,026$ ). Последнему факту соответствует слабая отрицательная корреляция между стажем работы в текущей должности и готовностью к предоставлению информации ( $\rho = -0,243$ ,  $p = 0,041$ ). Можно предположить, что такие оценки отражают накопленный негативный опыт взаимодействия со СМИ.

В отношении других видов доверительных интенций значимых связей с длительностью занятия текущей должности и общим стажем работы в органах публичной власти не выявлено. Характер занимаемой должности также не сказывается на готовности к доверительным действиям, хотя у руководителей она в целом выше, чем у специалистов, – во всех случаях, кроме готовности предоставлять информацию в СМИ. Это согласуется как с предыдущим выводом, так и с возможностью того, что руководители в большей степени контролируют взаимодействие с социальными акторами, а потому несколько более готовы демонстрировать доверие. Это предположение, однако, нуждается в дополнительных исследованиях.

Дополнительно был проведен аналогичный анализ в отношении конкретной гипотетической ситуации с наибольшей вариативностью ответов. Однако никаких устойчивых связей готовности выполнять работу сверх своих обязанностей с социально-демографическими и социально-профессиональными характеристиками выявлено не было. Это подтверждает необходимость значительного расширения перечня потенциальных факторов, определяющих степень доверия, которое представители органов публичной власти демонстрируют в отношении различных социальных объектов.

Отдельные компоненты доверия могут рассматриваться как самостоятельные факторы деятельности представителей органов публичной власти при взаимоотношении с гражданами, бизнесом и государственными (муниципальными) учреждениями. Однако в полном смысле о доверии можно говорить лишь когда представлены все четыре аспекта доверия и приняты во внимание ключевые условия, в которых только и имеет смысл говорить о доверии, а именно, предметности и зависимости. Предметность доверия в той или иной степени уже отражена в основных измерительных инструментах, использованных в ходе пилотного исследования. Вопрос о степени зависимости частично также отражен при измерении доверительных интенций, однако, для более полного и универсального измерения степени уязвимости, которую представители органов публичной власти субъективно воспринимают при взаимодействии с различными социальными объектами, респондентам был задан специальный вопрос.

Респонденты оценили по 7-балльной шкале, насколько 11 различных социальных объектов способны повлиять на их положение в системе публичной власти. Из них 6 групп относятся к внешней для системы публичной власти среде. Полученные в ходе исследования оценки зависимости представителей органов публичной власти от различных групп и структур показывают дифференцированный характер (рисунок 4).



**Рисунок 4** – Оценка респондентами возможности различных социальных объектов влиять на их положение в системе публичной власти

**Figure 4** – Respondents' assessment of the ability of various social facilities to influence their position in the system of public power

В наименьшей степени такая зависимость проявляется в отношениях с хозяйствующими субъектами всех форм и размеров. В целом, можно считать, что представители органов публичной власти чувствуют себя защищенными от влияния бизнеса. Относительно большая зависимость наблюдается в случае руководства государственных (муниципальных) учреждений – основной категории, с которой респонденты имеют дело в ходе служебной деятельности. Также относительно высока воспринимаемая зависимость от граждан. Это может быть связано с тем, что у граждан имеются механизмы обратной связи, позволяющие им воздействовать на чиновников. Более высокая воспринимаемая зависимость определяет ценность, которую может иметь доверие при социальном взаимодействии.

Дополнительный анализ показал, что руководители в целом склонны выше оценивать свою зависимость от различных категорий партнеров по взаимодействию, хотя в большинстве случаев это различие не является статистически значимым. Однако в случае СМИ такая связь является значимой ( $F = 5,073$ ,  $p = 0,028$ ), а в случае руководства государственных (муниципальных) учреждений приближается к значимости ( $F = 3,734$ ,

$p = 0,058$ )<sup>3</sup>. Можно предположить, что это отражает более высокую ответственность, которые руководители чувствуют и которую они могут понести в случае проблем или конфликтов.

Связь с другими социально-демографическими и социально-профессиональными характеристиками является незначимой, за исключением положительной связи возраста с воспринимаемой зависимостью от СМИ ( $\rho = 0,330$ ,  $p = 0,005$ ) и граждан ( $\rho = 0,246$ ,  $p = 0,038$ ), а также слабой положительной связи стажа государственной и муниципальной службы и зависимости от СМИ ( $\rho = 0,249$ ,  $p = 0,036$ ). Можно предположить, что такая связь отражает накопленный опыт представителей органов публичной власти, демонстрирующий возможное влияние, которое могут оказывать граждане на органы публичной власти.

Несмотря на то, что различные измерения доверия не являются строго соизмеримыми и имеют самостоятельное значение, подобная визуализация (рисунок 5) позволяет отобразить различия в структуре и полноте доверия при взаимодействии представителей органов публичной власти с гражданами, бизнесом и государственными (муниципальными) учреждениями.



**Рисунок 5** – Структура доверия представителей органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям

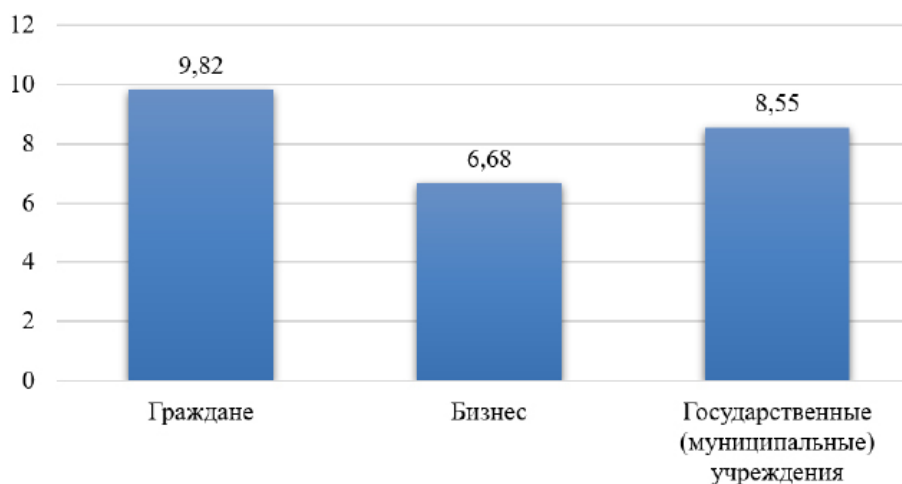
**Figure 5** – The structure of trust of representatives of public authorities to citizens, businesses and state (municipal) institutions

Хотя различия шкал не позволяют напрямую сравнивать разные аспекты доверия, можно осторожно заключить, что по мере движения от уровня представлений к уровню действий готовность к доверию в целом снижается.

Итоговые результаты изучения доверия (рисунок 6), таким образом, позволяют утверждать, что

представители органов публичной власти в целом склонны в наибольшей степени доверять гражданам, а в наименьшей – бизнесу. Дополнительный анализ, направленный на установление связи полноты доверия с социально-демографическими и социально-профессиональными характеристиками, показал, что такие связи, как правило, отсутствуют

<sup>3</sup> При сравнении только двух групп: руководителей и специалистов.



**Рисунок 6** – Интегральный показатель полноты доверия представителей органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям

**Figure 6** – Integral indicator of the completeness of trust of representatives of public authorities to citizens, businesses and state (municipal) institutions

или являются малозначимыми. В наибольшей степени влиянию социальных факторов подвержено доверие гражданам, причем мужчины склонны несколько больше доверять им, чем женщины, а руководители – несколько больше, чем специалисты. Однако такая связь находится на границе статистической значимости и требует дальнейшей проверки. При этом уровень полноты доверия гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям тесно коррелирует друг с другом: значение  $r$  Пирсона равно 0,703 для связи доверия гражданам и государственным (муниципальным) учреждениям; 0,602 – для связи доверия гражданам и бизнесу; 0,496 – для связи доверия бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям (во всех случаях  $p < 0,01$ ). То есть, существуют индивидуальные факторы, возможно, связанные с индивидуальной доверчивостью, образованием или особенностями профессионального опыта, которые не охвачены используемой в пилотажном исследовании методологией, но которые значимо влияют на общую готовность к доверию. При этом важно подчеркнуть, что, несмотря на корреляцию полноты доверия по отношению к разным объектам доверия, они устойчиво различаются между собой, свидетельствуя о том, что на уровень доверия оказывают влияние различные условия и формы взаимодействия с ними.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

В той мере, в какой публичное управление является социальным взаимодействием, при котором каждая сторона обладает ресурсами и возможностями, значимыми для другой стороны, и одновременно – определенной свободой и вариативностью действия, – оно создает условия, в которых проблема доверия возникает неизбежно. В системе «государство–общество» она преимущественно рассматривается как проблема доверия представителям

органов публичной власти. Однако обратное отношение с теоретической точки зрения является не менее важным, поскольку успешность любых управленческих решений и действий в той или иной степени зависит от доброй воли и благонамеренности объекта управления. Результаты апробации методологии проведения исследования подтверждают это теоретическое положение, демонстрируя, что представители органов публичной власти признают свою зависимость от граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений, следовательно, и возникновение потребности в доверии. Хотя взаимодействие в ходе публичного управления опирается на механизмы контроля, такой контроль не может быть и не является тотальным и универсальным, и создает определенные издержки и ограничения. Поэтому в отношениях представителей органов публичной власти и граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений доверие является признаваемой и актуальной проблемой, и разные части этих отношений регулируются тем или иным сочетанием доверия и контроля.

Предложенная автором методология проведения исследования впервые в российской и зарубежной практике позволила получить представление о доверии, которое представители органов публичной власти демонстрируют в отношении различных составляющих общественной системы. Этот вектор отношений доверия (от государства к обществу) является гораздо менее изученным, чем обратный вектор (от общества к государству), а существующие исследования доверия характеризуются целым рядом методологических и концептуальных ограничений, не отражающих современных теоретических представлений о роли доверия в системе власти и публичного управления. В отличие как от большинства типичных социологических исследований доверия представителям органов публичной власти, так и от немногих

имеющихся исследований доверия представителей органов публичной власти гражданам, бизнесу и государственным (муниципальным) учреждениям, проведенное исследование позволило охватить доверие во всей содержательной полноте этого феномена (представления, установки, намерения и действия), учесть его дифференцированность в зависимости от предмета и категории объекта управления (граждане, бизнес, государственные (муниципальные) учреждения), а также охарактеризовать воспринимаемую субъективную зависимость представителей органов публичной власти от объекта управления как необходимое условие потребности в доверии и фактор, определяющий его цену для субъекта доверия.

Результаты применения методологии исследования представлялись автором 17.04.2025 на XXXII Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов», проводимой Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова, где признаны лучшим докладом на секции «Социология», подсекции «Социология государственного управления».

Несмотря на системные проблемы в отношениях современного российского государства и общества, а также высокий уровень централизации управленческой системы, представители органов публичной власти воспринимают определенный уровень зависимости от граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений и признают потребность в доверии. При этом представители органов публичной власти демонстрируют более высокий и сбалансированный уровень доверия по отношению к гражданам, чем по отношению к государственным (муниципальным) учреждениям и особенно к бизнесу. Это показывает потенциал доверительных отношений между представителями органов публичной власти и гражданами, но в то же время свидетельствует о проблемах и барьерах взаимодействия публичной власти и корпоративного сектора.

Предложенная автором методология исследования и проведенное исследование (апробация методологии) обосновали теоретическое представление о сложной структуре и условиях доверия и стали основой для разработки эффективных методических решений для социологического изучения этого феномена в системе «государство–общество».

Вопрос о факторах доверия представители органов публичной власти гражданам, бизнесу

и государственным (муниципальным) учреждениям остается открытым и требует дальнейшего изучения. Ряд социально-демографических и социально-профессиональных факторов, изученных в ходе пилотажного исследования, не позволил выявить универсальные и надежные связи с уровнем доверия к различным объектам управления, хотя некоторые зависимости доверия от возраста, стажа работы на государственной и муниципальной службе и занимаемой должности были определены. Тот факт, что доверие к различным объектам доверия коррелирует друг с другом и при этом варьируется по степени доверия, говорит о том, что на уровень доверия влияют не только условия и характер субъект-объектных отношений, но и индивидуальные характеристики. В дальнейших исследованиях необходимо значительно расширить перечень потенциальных факторов, влияющих на отдельные компоненты доверия и его полноту, в том числе связанных с индивидуальными диспозиционными чертами личности, уровнем образования, культурными ценностями.

В методологическом отношении проведенное пилотажное исследование подтвердило возможность и необходимость дифференцированного изучения доверия, несводимость исследования доверия к прямым вопросам о доверии. Предложенные меры являются полезным первым шагом в изучении доверия, которое представители органов публичной власти демонстрируют в отношении граждан, бизнеса и государственных (муниципальных) учреждений, однако нуждаются в дальнейшем развитии. Наиболее перспективными направлениями дальнейшего развития методологии измерения доверия являются: выявление дифференцированных представлений о надежности различных категорий социальных объектов; выявление имплицитных установок в отношении различных социальных групп, организаций и институтов; более непосредственное измерение интенций, расширение перечня фактических доверительных действий со стороны представителей органов публичной власти. Учитывая сложность исследуемого феномена, перспективным выглядит сочетание количественных и качественных методов исследования.

В дальнейших исследованиях также целесообразно расширить выборку, в том числе за счет представителей органов публичной власти, взаимодействующих с хозяйствующими субъектами и другими категориями объектов управления.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Валевиц А. Г., Кудряшов В. С., Фомина В. В. Тенденции и тренды современного управления в России и за рубежом // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2023. № 29. С. 44–51. EDN RIECFW.
2. Van de Walle S. New public management: restoring the public trust through creating distrust? // The Ashgate Research Companion to New Public Management / Ed. by T. Christensen, P. Laegreid. Aldershot: 2010. Ashgate, pp. 309–320. DOI 10.2139/ssrn.1594042.

3. Van de Walle S., Lahat L. Do public official trust citizens? A welfare state perspective // *Social Policy & Administration*. 2017. Vol. 51. No. 7, pp. 1450–1469. DOI 10.1111/spol.12234.
4. Красильников Д. Г., Троицкая Е. А. Концепция «New Public Management»: возможности и ограничения // *Вестник Пермского университета*. Серия: Политология. 2011. № 1. С. 81–91. EDN NUOWAP.
5. Андрюшенков В. А., Денисов Ю. П. Парадигма государственного и муниципального управления в России в контексте современных политических процессов // *Общество: политика, экономика, право*. 2022. № 11. С. 21–25. DOI 10.24158/per.2022.11.2. EDN QKHOGH.
6. Антончева О. А., Апанасенко Т. Е. Отношение государства к криптовалюте как индикатор его доверия к обществу // *Управленческое консультирование*. 2020. № 11. С. 130–139. DOI 10.22394/1726-1139-2020-11-130-139. EDN ONXRVV.
7. Alkadry M. G. Deliberative discourse between citizens and administrators: if citizen talk, will administrators listen? // *Administration and Society*. 2003. Vol. 35. No. 2. pp. 184–209. DOI 10.1177/0095399703035002004. EDN JKJRDJL.
8. Berman E. M. Dealing with cynical citizens // *Public Administration Review*. 1997. Vol. 57. No. 2. pp. 105–112. DOI 10.2307/977058. EDN EPZCOR.
9. Melkers J., Thomas J. C. What do administrators think citizens think? Administrators predictions as an adjunct to citizen surveys // *Public Administration Review*. 1998. Vol. 58. No. 4. pp. 327–334. DOI 10.2307/977562. EDN EQAELR.
10. Бондаренко В. В., Юдина В. А., Юрасов И. А., Танина М. А. Эмоциональное и рациональное доверие российской студенческой молодежи к органам власти: проблемы образов власти // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2023. № 4 (68). С. 43–61. DOI 10.21685/2072-3016-2023-4-4. EDN ECKCYX.
11. Петренко Д. В. Реформа МВД России: как изменилось доверие общества к полиции за двенадцать лет // *Вестник науки*. 2023. Т. 2, № 12 (69). С. 820–824. EDN XPBOGB.
12. Герасин В. Ю. Влияние явки на выборы Президента России на доверие населения к органам государственной власти // *Молодежь. Образование. Наука*. 2024. № 1 (19). С. 182–185. EDN KFCWPO.
13. Yang K. Public administrators' trust in citizens: a missing link in citizen involvement efforts // *Public Administration Review*. 2005. Vol. 65. No. 3. P. 274–285. DOI 10.1111/j.1540-6210.2005.00453.x.
14. Migchelbrink K., Raymaekers P. Public managers' trust in citizens and their preferences for behavioral policy instruments: evidence from a mixed-methods study // *Behavioral Public Policy*. 2022. In Press. 24 p. DOI 10.1017/bpp.2022.21.
15. Овчинников-Лысенко Е. Г. Методология и методы социологических исследований социальной справедливости в России и за рубежом // *Общество: социология, психология, педагогика*. 2025. № 5 (133). С. 32–38. DOI 10.24158/spp.2025.5.3. EDN NQZZUG.
16. Казакова М. С., Карлина А. А., Чумак В. Г. Оценка эффективности публичного управления в России и за рубежом: анализ теоретических подходов и практик // *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2024. № 4. С. 7–19. EDN PUWLNH.
17. Сиразетдинова М. Ф. Российские социологи об основаниях солидарности: субъектность, предсказуемость и общность чувств // *Вестник Института социологии*. 2024. Т. 15, № 1. С. 70–90. DOI 10.19181/vis.2024.15.1.3. EDN QGEQFM.
18. Захаров Н. Л., Половникова Т. В. Новые социально-экономические тренды современного мира // *Социально-экономическое управление: теория и практика*. 2023. Т. 19, № 2. С. 43–48. DOI 10.22213/2618-9763-2023-2-43-48. EDN PQLFNA.
19. Костюнина О. В. Доверие к власти как условие достижения национальных целей развития России на современном этапе: теория и правовое регулирование // *Академический юридический журнал*. 2025. Т. 26, № 1 (99). С. 35–43. DOI 10.17150/1819-0928.2025.26 (1). 35-43. EDN RKOUMH.
20. Бычкова Е. И., Литвин А. С. К вопросу о совершенствовании института ответственности государственных служащих в Российской Федерации (на основе опыта правления Петра I) // *Вестник Академии Следственного комитета Российской Федерации*. 2022. № 2 (32). С. 28–33. DOI 10.54217/2588-0136.2022.32.2.003. EDN PFFKPS.
21. Горькова В. В., Курлов А. В., Юрченко Д. А. [и др.] Научные и нормативные аспекты реализации устойчивого развития в России изарубежом // *Экономика и безопасность*. 2024. № 4. С. 12–18. EDN WHMOTU.

## REFERENCES

1. Valevich, A. G., Kudryashov, V. S., Fomina, V. V. (2023) Trends and trends of modern management in Russia and abroad. *Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU*, (29), pp. 44–51. <https://elibrary.ru/riecfw>.
2. Van de Walle, S. (2010) New public management: restoring the public trust through creating distrust? *The Ashgate Research Companion to New Public Management* / Ed. by T. Christensen,

- P. Laegreid. Aldershot, Ashgate, pp. 309–320. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1594042>.
3. Van de Walle, S., Lahat, L. (2017) Do public official trust citizens? A welfare state perspective. *Social Policy & Administration*, 51 (7), pp. 1450–1469. <https://doi.org/10.1111/spol.12234>.
  4. Krasilnikov, D. G., Troitskaya, E. A. (2011) The concept of «New Public Management»: opportunities and limitations. *Perm University Herald. Political Science*, (1), pp. 81–91. <https://elibrary.ru/nuowap>.
  5. Andryushenkov, V. A., Denisov, Yu. P. (2022) The paradigm of state and municipal management in Russia in the context of modern political processes. *Society: politics, economics, Law*, (11), pp. 21–25. <https://doi.org/10.24158/pep.2022.11.2>. <https://elibrary.ru/qkhogh>.
  6. Antoncheva, O. A., Apanasenko, T. E. (2020) The State's Attitude to Cryptocurrency as an Indicator of Its Trust in Society. *Administrative consulting*, (11), pp. 130–139. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-11-130-139>. <https://elibrary.ru/onxrvv>.
  7. Alkadry, M. G. (2003) Deliberative discourse between citizens and administrators: if citizen talk, will administrators listen? *Administration & Society*, 35 (2), pp. 184–209. <https://doi.org/10.1177/0095399703035002004>. <https://elibrary.ru/jkjrld>.
  8. Berman, E. M. (1997) Dealing with cynical citizens. *Public Administration Review*, 57 (2), pp. 105–112. <https://doi.org/10.2307/977058>. <https://elibrary.ru/epzcor>.
  9. Melkers, J., Thomas, J. C. (1998) What do administrators think citizens think? Administrators predictions as an adjunct to citizen surveys. *Public Administration Review*, 58 (4), pp. 327–334. <https://doi.org/10.2307/977562>. <https://elibrary.ru/eqaelr>.
  10. Bondarenko, V. V., Yudina, V. A., Yurasov, I. A., Tanina, M. A. (2023) Emotional and rational trust of the Russian student youth's trust in governing bodies: problems of images of the authority. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki = University proceedings. Volga region. Social sciences*, (4), pp. 43–61. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2023-4-4>. <https://elibrary.ru/eckcyx>.
  11. Petrenko, D. V. (2023) Reform of Russian police: how has public trust in police changed in twelve years. *Bulletin of Science*, 2 (12), pp. 820–824. <https://elibrary.ru/xpbogb>.
  12. Gerasin, V. Yu. (2024) The influence of turnout in the Russian presidential election on public confidence in public authorities. *Youth. Education. Science*, 1(19), pp. 182–185. <https://elibrary.ru/kfcwpo>.
  13. Yang, K. (2005) Public administrators' trust in citizens: a missing link in citizen involvement efforts. *Public Administration Review*, 65 (3), pp. 274–285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00453.x>.
  14. Migchelbrink, K., Raymaekers, P. (2022) Public managers' trust in citizens and their preferences for behavioral policy instruments: evidence from a mixed-methods study. *Behavioral Public Policy*, In Press, 24 p. <https://doi.org/10.1017/bpp.2022.21>.
  15. Ovchinnikov-Lysenko, E. G. (2025) The Results of Empirical Research on Social Justice in Russia and Abroad. *Society: Sociology, psychology, pedagogy*, 5(133), pp. 32–38. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.5.3>. <https://elibrary.ru/nqzzug>.
  16. Kazakova, M. S., Karlina, A. A., Chumak, V. G. (2024) Assessment of the public administration efficiency in Russia and abroad: analysis of theoretical approaches and practices. *Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management*, (4), pp. 7–19. <https://elibrary.ru/puwlhn>.
  17. Sirazetdinova, M. F. (2024) Russian sociologists on the foundations of solidarity: subjectivity, predictability and community of feelings. *Vestnik instituta sotziologii*, 15 (1), pp. 70–90. <https://doi.org/10.19181/vis.2024.15.1.3>. <https://elibrary.ru/qgeqfm>.
  18. Zakharov, N. L., Polovnikova, T. V. (2023) New socio-economic trends in the modern world. *Social'noekonomicheskoe upravlenie: teoria i praktika*, 19 (2), pp. 43–48. <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2023-2-43-48>. <https://elibrary.ru/pqlfna>.
  19. Kostyunina, O. V. (2025) Trust in government as a condition for achieving Russia's national development goals at the present stage: theory and legal regulation. *Akademicheskii yuridicheskii journal = Academic Law Journal*, 26 (1), pp. 35–43. [https://doi.org/10.17150/1819-0928.2025.26\(1\).35-43](https://doi.org/10.17150/1819-0928.2025.26(1).35-43). <https://elibrary.ru/rkoumh>.
  20. Bychkova, E. I., Litvin, A. S. (2022) On the issue of improving the institution of responsibility of civil servants in the Russian Federation (based on the experience of the reign of Peter the Great). *Bulletin of the Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation*, (2), pp. 28–33. <https://doi.org/10.54217/2588-0136.2022.32.2.003>. <https://elibrary.ru/pffkps>.
  21. Gorkova, V. V., Kurlov, A. V., Yurchenko, D. A., Dozmorov, A. M., Belykh, A. D. (2024) Scientific and regulatory aspects of the implementation of sustainable development in Russia and abroad. *Economy and security*, (4), pp. 12–18. <https://elibrary.ru/whmotu>.

## БЛОКЧЕЙН В СФЕРЕ СОБСТВЕННОСТИ КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ДОВЕРИЯ

Д. А. Громыко<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы  
(Москва, Россия)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** В условиях цифровой трансформации задача укрепления доверия к институтам власти приобретает новое содержание. Автор обращается к проблеме формирования институционального доверия в области имущественных прав. Анализируя роль блокчейна в регулировании имущественных прав в сфере недвижимости, финансовых активов и интеллектуальной собственности, автор стремится показать, как цифровые реестры влияют на уровень доверия к государственным институтам.

**Материалы и методы.** Методология основана на теоретико-правовом, политологическом, институциональном и структурно-функциональном анализе цифровых институтов. Использовались описательный анализ, сравнительный анализ международных кейсов (Proxu, ChromaWay, Stellar, Verisart), метод кейс-стади (case study), исторический подход, а также методы систематизации и интерпретации практических примеров внедрения блокчейна в сферу имущественных прав.

**Результаты.** Проведенный анализ наиболее перспективных направлений применения технологии блокчейна в области имущественных прав (недвижимости, финансовых активов и интеллектуальной собственности) позволил рассмотреть блокчейн не только как инновационное ИТ-решение, но и как фактор укрепления институционального доверия. В системах на базе блокчейна решающим становится доверие не к конкретному исполнителю, а к самой процедуре учета: неизменяемости записей, прозрачности, автоматизации смарт-контрактами и аудируемости операций, интеграции с государственными реестрами. Институциональное доверие повышается за счет того, что операции с недвижимостью становятся более прозрачными; снижаются риски коррупционных злоупотреблений; ускоряется регистрация/переоформление прав; снижаются транзакционные и административные издержки при расчетах и токенизации; повышается проверяемость прав на собственность и снижается доля спорных/оспариваемых операций; уменьшаются издержки при юридическом признании цифровых записей. Блокчейн, таким образом, способствует формированию институционального доверия на основе четко описанных процедур.

**Обсуждение.** Цифровая инфраструктура постепенно превращается в самостоятельный фактор, оказывающий влияние на институциональную устойчивость. Нуждается в дальнейшем исследовании и анализе институциональных рисков применения технологии блокчейна, связанных с правовой неопределенностью электронных записей, сложностью защиты персональных данных и недостаточной согласованностью регулирования.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Блокчейн, институциональное доверие, государственные институты, права собственности, недвижимость, финансовые активы, интеллектуальная собственность, цифровая трансформация, цифровая инфраструктура.

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Громыко Д. А. Блокчейн в сфере собственности как фактор укрепления институционального доверия // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 4. С. 139–156. EDN HZLDPR.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Громыко Денис Александрович** – Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (117198, Россия, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6) – ассистент кафедры государственного и муниципального управления факультета гуманитарных и социальных наук, gromyko-da@rudn.ru. SPIN 2609-8950, ORCID 0009-0001-5603-9209.

© Д. А. Громыко

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ**

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 15.08.2025; рецензия получена 07.10.2025; принята к публикации 30.10.2025.

RESEARCH ARTICLE

**BLOCKCHAIN IN PROPERTY RIGHTS AS A STATE INSTITUTIONS TRUST STRENGTHENING FACTOR**

D. A. Gromyko <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Peoples' Friendship University of Russia  
(Moscow, Russia)

**ABSTRACT**

**Introduction.** In the context of digital transformation, the task of strengthening trust in government institutions acquires vital significance. The author examines the problem of building institutional trust in the field of property rights. By analyzing the role of blockchain in regulating property rights in real estate, financial assets, and intellectual property, the author seeks to demonstrate how digital registries influence the level of trust in state institutions.

**Materials and methods.** The methodology is based on theoretical-legal, political science, institutional, and structural-functional analyses of digital institutions. The study employs descriptive analysis, comparative analysis of international cases (Propy, ChromaWay, Stellar, Verisart), the case study method, the historical approach, as well as methods of systematization and interpretation of practical examples of blockchain implementation in the field of property rights.

**Results.** The analysis of the most promising areas of blockchain application in the field of property rights – real estate, financial assets, and intellectual property – has made it possible to view blockchain not only as an innovative IT solution, but also as a factor in strengthening institutional trust. The blockchain-based systems, trust shifts from specific officials to the procedure itself – to the immutability of records, transparency, automation through smart contracts, auditability of operations, and integration with state registries. Institutional trust increases as real estate transactions become more transparent, corruption risks are reduced, registration and re-registration of rights accelerate, and transactional and administrative costs related to settlements and tokenization are lowered. The verifiability of ownership rights improves, the share of disputed transactions decreases, and the costs of legal recognition of digital records diminish. Thus, blockchain contributes to the building of institutional trust based on clearly defined procedures.

**Discussion.** Digital infrastructure is gradually becoming an independent factor influencing institutional resilience. Further research is needed to analyze the institutional risks associated with the use of blockchain technology, particularly those arising from the legal uncertainty of electronic records, the complexity of personal data protection, and the insufficient coherence of regulatory frameworks.

**KEYWORDS**

Blockchain, institutional trust, government institutions, property rights, real estate, financial assets, intellectual property, digital transformation, digital infrastructure.

**FOR CITATION**

Gromyko, D. A. (2025) Blockchain in property rights as a state institutions strengthening trust factor. *Management Issues*, 19 (4), 139–156. <https://elibrary.ru/hzldpr>.

**AUTHORS' INFORMATION**

**Denis A. Gromyko** – Peoples' Friendship University of Russia (117198, Moscow, Mikluho-Maklaya, 6) – Assistant Department of Public and Municipal Administration Faculty of Humanities and Social Sciences; gromyko-da@rudn.ru. SPIN 2609-8950, ORCID 0009-0001-5603-9209.

**CONFLICT OF INTEREST**

The author declares interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 15.08.2025; reviewed 07.10.2025; accepted for publication 30.10.2025.

### ■ ВВЕДЕНИЕ

В условиях растущей цифровизации общественно-политических процессов привычная для политики задача укрепления доверия к институтам власти получает иное содержание. Доверие все чаще формируется не только на основе идеологических ориентиров или политических заявлений, но и через повседневный опыт взаимодействия с государственными механизмами и цифровыми инструментами, в том числе в сфере имущественных прав. Проблема исследования заключается в отсутствии институционально выверенной модели формирования доверия при цифровизации указанных прав. И блокчейн-технология рассматривается как один из инструментов укрепления доверия к государственным институтам, способных повысить государственную устойчивость. При этом на восприятие легитимности власти, социальной справедливости и уровня государственной подотчетности напрямую влияет устойчивость системы правового регулирования собственности.

Под институциональным доверием следует понимать устойчивые ожидания граждан и участников рынка в том, что государственные институты, ответственные за регистрацию, учет и защиту имущественных прав (кадастры, регистраторы, суды, налоговые, нотариат), действуют предсказуемо, в срок и точно по публично заданным процедурам.

Технология блокчейна, изначально созданная для финансового сектора, оказалась востребованной и в управлении собственностью. Ее ключевые свойства, такие как открытая фиксация записей и устойчивость к изменениям, позволяют переосмыслить существующие механизмы учета в управлении недвижимостью, финансовыми и интеллектуальными активами. При этом использование распределенных реестров в этих сферах способно не только повысить эффективность и надежность самого учета, но и стать основой для формирования нового уровня институционального доверия, в котором технологическая инфраструктура поддерживает инвариантность политической системы.

Институциональное доверие в цифровую эпоху все чаще формируется через технологическую прозрачность и открытость процедур. И так как институциональная устойчивость опирается на доверие к легитимности принимаемых решений, то технология блокчейна позволяет создать технические условия для его укрепления – за счет неизменяемости данных, открытости учета и автоматизации процедур.

Данное исследование направлено на выявление роли блокчейн-технологий в укреплении институциональной стабильности через трансформацию механизмов регулирования имущественных прав. Приведены современные примеры практического применения блокчейна, рассмотрены риски и преимущества внедрения цифровых решений в ключевых секторах экономики и их значение для долгосрочной легитимации власти в условиях цифровой трансформации.

Статья частично закрывает пробел в литературе, где преобладают инженерно-технические описания технологии блокчейна без сопоставимых институциональных наблюдений.

Предлагается сравнение внедрения технологии блокчейна в трех подсекторах собственности (недвижимость, финансовые активы, интеллектуальная собственность) с учетом правовой значимости цифровых записей, институциональной готовности, прозрачности, издержек, требований к безопасности и интеграции с существующими реестрами.

Показано, что влияние технологии на формирование доверия не является автоматическим. Это влияние проявляется лишь при наличии правового признания цифровых записей и смарт-контрактов, их организационной интеграции, стандартизации данных и достаточной цифровой зрелости институтов.

С точки зрения научной проработки проблемы следует отметить, что феномен доверия традиционно занимает заметное место в социально-политических науках (Г. Зиммель, Т. Парсонс, Н. Луман, Ф. Фукуяма, П. Штомпка и др.), однако до сих пор не выработано его единого толкования. В разных подходах доверие рассматривается как культурная норма и как социальная привычка, а также как рациональный расчет и способ снижения неопределенности. В отечественной политологии интерес к проблеме доверия особенно усилился в постсоветский период, что связано с вопросами легитимности институтов власти, становления гражданского общества и влияния информационной среды на восприятие политических процессов.

Что касается технологии блокчейна, ее исследование преимущественно сосредоточено главным образом на технических и правовых аспектах – безопасности данных, прозрачности транзакций, защите от фальсификаций. При этом в научной литературе отмечено, что политологический анализ влияния блокчейна на институциональное доверие и устойчивость политической системы развивается фрагментарно, что оставляет

пространство для более комплексных исследований. Настоящая статья нацелена на частичное восполнение этого пробела.

### ***Роль собственности в политической структуре общества***

В современных условиях защита прав собственности играет одну из ключевых ролей в обеспечении устойчивого развития общества. В настоящем исследовании под собственностью понимается совокупность имущественных прав на материальные и нематериальные активы – недвижимость, финансовые и интеллектуальные ресурсы, которые служат институциональной основой политической, экономической и социальной структуры государства. Она не только укрепляет стабильность отдельных предприятий и организаций, но и формирует основу для экономического роста и долгосрочного развития национальных экономик.

Экономическая мощь государства и частных лиц во многом определяется эффективным управлением собственностью. Владение активами – как материальными, так и нематериальными – формирует ресурсную базу, которая способна трансформироваться в политическое влияние на национальном и международном уровнях.

Собственность часто служит рычагом влияния в институциональных процессах, где задействованы различные структуры, как политические, так и коммерческие, в том числе транснациональные корпорации (ТНК), нередко преследующие цели, диаметрально противоположные целям государства.

Государственные структуры нередко прибегают к экологическим инициативам или регулированию землепользования, преследуя стратегические цели – от усиления контроля над ресурсами и улучшения имиджа власти до перераспределения влияния между социальными группами. В то же время коммерческие структуры и транснациональные корпорации нередко используют владение активами в качестве рычага для лоббирования интересов и оказания давления на правительства, что в отдельных случаях может приводить к дестабилизации политических режимов [1].

Так, приобретение собственности в инфраструктуре и стратегически важных отраслях других государств (энергетика, транспорт, телекоммуникации и агросектор) позволяет инвестору усилить геополитическое влияние. Посредством обладания ключевыми активами формируется устойчивая зависимость стороны, принимающей инвестиции, не только от ресурсов, но и от управленческих решений. Собственность становится инструментом мягкой силы и дает возможность оказывать влияние через экономическое и институциональное присутствие [2; 3].

При этом осознание населением факта скупки национальных активов иностранными инвесторами может восприниматься как угроза суверенитету, что в свою очередь может привести к снижению доверия к властным институтам.

Таким образом, собственность нередко становится своеобразным полигоном конфликта между интересами различных государств, бизнес-структур и общественных объединений, играя при этом одну из ключевых ролей в государственных процессах.

Такая взаимосвязь собственности и власти была отмечена достаточно давно, еще в трудах античных мыслителей. Исследователи подчеркивали, что именно подобная концентрация ресурсов приводит к появлению элит и напрямую влияет на общественное развитие.

Так, еще философ Джон Локк в труде «Второй трактат о правлении государств» проводил параллели именно между собственностью и политической властью: «великой и главной целью объединения людей в государства и передачи ими себя под власть правительства является сохранение их собственности»<sup>1</sup>.

Кроме того, собственность является важным аспектом индивидуальных свобод и прав. По утверждению Фридриха Хайека в книге «Дорога к рабству»: «частная собственность является главной гарантией свободы, причем не только для тех, кто владеет этой собственностью, но и для тех, кто ею не владеет»<sup>2</sup>. Исследователи констатировали, что именно право на частную собственность обеспечивает человеку свободу выбора и действия, создавая условия для самостоятельного принятия решений и защиты от концентрации власти.

Также необходимо отметить, что вопросы собственности связаны с вопросами социальной справедливости и распределения богатств. Теории – от марксизма до анархизма и либертарианства – анализировали ключевую роль собственности в формировании классового общества и неравенства [4].

Несомненно, что именно правительства и политические структуры играют важнейшую роль в охране и регулировании прав собственности. Ключевыми инструментами государства в этой области являются правоприменительные органы и судебная система, которые регулируют передачу, защиту и управление объектов права.

Помимо национального законодательства такие организации, как Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), разрабатывают правила и нормы для защиты интеллектуальной собственности. В свою очередь, за стимулирование инноваций и их эффективное внедрение и развитие отвечают такие механизмы, как патенты и авторские права [5].

<sup>1</sup> Локк Дж. Сочинения: в 3 т. Т. 3 / пер. с англ.; общ. ред. А. Л. Субботина. – М.: Мысль, 1988. – 670 с.

<sup>2</sup> Хайек Ф. А. Дорога к рабству / пер. с англ. М. Гнедовского; предисл. И. Пильщикова; послесл. Р. Капелюшника. – М.: Новое издательство, 2005. – 264 с.

И наконец, в глобальном масштабе проблемы собственности могут возникать при регулировании трансграничных активов и ресурсов. Вопросами международной собственности и правами на ресурсы занимаются такие организации, как ООН [6].

В демократических обществах она чаще выступает основой экономической самостоятельности граждан, тогда как в авторитарных режимах может использоваться для концентрации власти. Поэтому успешная государственная политика в этой сфере должна опираться не только на формальные правовые нормы, но и на анализ культурных, исторических и геополитических особенностей.

Функции собственности варьируются в зависимости от социально-политического контекста [7]. Эффективное регулирование прав собственности выполняет двойную функцию: с одной стороны, укрепляет экономическую базу общества, с другой – служит фундаментом институционального доверия к государственным институтам, обеспечивающим правопорядок и защиту имущественных прав [8], в том числе оказывая влияние на вероятность социальных конфликтов.

Научная новизна исследования состоит в комплексном рассмотрении блокчейна не только как технологического решения, но и как институционального инструмента формирования доверия в социально-политической системе. Показано, что использование распределенных реестров может способствовать укреплению прозрачности имущественных отношений, снижению коррупционных практик и повышению предсказуемости деятельности государственных институтов.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В работе использованы следующие теоретические и методологические подходы: теоретико-правовой, политологический, институциональный и структурно-функциональный анализ.

Объектом исследования выступают имущественные права, включая недвижимость, финансовые и интеллектуальные активы в цифровом обществе.

Предмет исследования – особенности применения блокчейн-технологии в управлении имущественными правами и влияние на институциональное доверие и государственную стабильность.

Цель исследования – выделить ключевые направления и условия внедрения блокчейн-технологий в управление собственностью и оценить их влияние на устойчивость управления. Актуальность определяется растущей ролью цифровых решений в обеспечении прозрачности, безопасности и эффективности отношений собственности; эти параметры напрямую связаны с уровнем институционального доверия и устойчивостью политической системы. Под управлением собственностью в исследовании понимаются процессы правового

регулирования, кадастрового учета, регистрации, оборота и защиты имущественных прав – те этапы, где наиболее важны прослеживаемость и неизменяемость данных.

Для достижения цели решены несколько взаимосвязанных задач.

Во-первых, проведено сравнение международных кейсов применения блокчейна – Progu, ChromaWay, Stellar и Verisart. Сопоставление позволило выявить, какие механизмы и модели внедрения оказываются наиболее эффективными в различных правовых и экономических условиях. Анализ включал критерии масштабируемости, стоимости и скорости транзакций, окончательности расчетов, роли государства как доверенной стороны и степени интеграции с существующими реестрами.

Во-вторых, подробно рассмотрено, как распределенные реестры повышают прозрачность и безопасность операций с имущественными правами; как неизменяемость записей и использование смарт-контрактов снижают риски мошенничества и издержки ручных согласований. В результате это уменьшает информационную асимметрию между участниками, облегчает аудит, ускоряет сделки и формирует для государства и рынка предсказуемые процедурные рамки.

Далее раскрыта роль блокчейн-технологий в формировании институционального доверия. По сути, речь идет о переносе акцента с персонализированного доверия к должностным лицам на доверие к процедурам и коду. Аудируемость и воспроизводимость операций, единые правила доступа, открытые журналы изменений и возможность общественного контроля через публичные панели и программный интерфейс укрепляют восприятие легитимности и повышают результативность функционирования всей политической системы в целом.

Наконец, оценены перспективы и ограничения интеграции блокчейна в социально-политический контекст. К критическим факторам отнесены: правовая сила записей и их сопоставимость с бумажными документами, защита персональных данных и режим доступа, интероперабельность с действующими информационными системами, цифровой суверенитет и кадровая готовность.

Методологически работа опирается на теоретико-правовой, политологический, институциональный и структурно-функциональный анализ цифровых институтов. Применяются описательный анализ, сравнительный анализ международных кейсов, метод кейс-стади конкретных платформ, исторический подход, а также методы систематизации и интерпретации практических примеров.

Такой инструментальный позволяет всесторонне оценить потенциал блокчейна для сферы собственности и его вклад в устойчивость государственных институтов.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

**Роль имущественных прав в формировании институциональной легитимности**

Рассматривая различные аспекты влияния собственности (недвижимость, финансовые активы, интеллектуальная собственность) на социально-политические аспекты любого государства, следует выделить следующее.

Право собственности на недвижимость является фундаментальным элементом правовой системы и гарантирует защиту имущественных отношений. Владельцы недвижимости как активные налогоплательщики и участники рынка имеют ресурсы и заинтересованность влиять на политику в области градостроительства, налогообложения и землепользования – через участие в выборах, финансирование кампаний и лоббистскую активность.

Финансовые активы выступают не только источником экономического роста, но и ареной перераспределения власти в обществе, оказывая воздействие на политические институты через процессы инвестирования в компании и проекты. Владение акциями, облигациями и иными формами капитала в условиях финансиализации и ассетизации превращается в инструмент политического и экономического влияния, позволяющий частным и институциональным инвесторам наряду

с формированием рыночной динамики участвовать в определении политического курса [9].

Интеллектуальная собственность – такие объекты, как патенты, товарные знаки и авторские права, – служат мощным стимулом для инноваций и конкуренции, а также выступают в роли предмета борьбы за власть и влияние [10].

В целом структура распределения собственности однозначно влияет на уровень социального неравенства и политические дебаты на пограничные темы. А владельцы собственности, особенно корпорации, получают рычаги для воздействия на политические решения и оказания влияния на законодательный процесс, в том числе через лоббирование и финансирование политических кампаний.

Следует учитывать, что современное общество находится в состоянии информационной перегрузки и неопределенности [11]. Граждане, даже имеющие своевременный доступ к информационным потокам, не всегда понимают логику или мотивацию действий государства, особенно в таких чувствительных сферах, как имущественные права. И истинное значение событий практически всегда осознается постфактум. Применительно к политике это указывает на то, что доверие к государственным институтам, регулирующим права собственности, формируется не в момент действия, а после анализа его последствий (рисунок 1).



Рисунок 1 – Сферы влияния собственности

Источник: составлено автором по материалам исследования

Figure 1 – Spheres of property influence.

Source: compiled by the author based on research materials

**Применение технологии блокчейна для укрепления прав собственности**

Вследствие высоких темпов развития информационных технологий инновации все

более широко используются при реализации системы мер по обеспечению эффективной защиты собственности граждан и организаций. В том числе для выявления и предотвращения

мошенничества, установления фактов несоблюдения правил и процессов удостоверения права на собственность и др.

В этом контексте блокчейн-технология, изначально реализованная для создания цифровых денег (криптовалют), представляется тем самым инновационным инструментом, который способен многогранно трансформировать сферу собственности [12] и значительно повлиять на рост доверия к государственным институтам, обеспечивающим защиту активов.

Блокчейн является распределенной базой данных, где информация хранится в виде цепочки блоков, неизменяемых и защищенных криптографией. Следовательно, данная технология уникальна для модернизации существующего механизма учета и передачи информации, а также для обеспечения безопасности и эффективного управления собственностью.

Среди основных рисков в сфере защиты собственности следует выделить пробелы в законах, кибератаки, коррупцию и манипуляции в учетах [13]. Имеющиеся уязвимости нередко используются в том числе в политических интересах.

С учетом глобализации и цифровизации экономики блокчейн предлагает инновационные подходы к управлению, учету, регистрации, аудиту и защите активов, значительно повышая безопасность и прозрачность управления ими.

### **Недвижимость**

Уже сегодня использование блокчейна в сфере недвижимости для повышения прозрачности, автоматизации сделок, защиты от мошенничества и упрощения управления правами позволяет существенно сократить бюрократию, снизить операционные риски и укрепить доверие участников рынка к государственным и частным структурам, регулирующим имущественные отношения.

Применение технологии начинается с этапа регистрации и управления правами собственности [14]. Благодаря децентрализованному хранению данных, блокчейн обеспечивает неизменяемость и проверяемость записей, что снижает риски подделок и технических ошибок. Примером может служить проект Dubai Blockchain Land Registry (<https://dubailand.gov.ae/en/eservices/real-estate-tokenization/>), реализующий регистрацию земельных прав с использованием блокчейн-технологий. Аналогично платформа Propy (<https://propy.com/>) позволяет проводить сделки по купле-продаже и аренде недвижимости с автоматической регистрацией прав, в том числе в трансграничном формате, существенно ускоряя процедуру передачи собственности.

Еще одно важное направление – оценка и налогообложение недвижимости. Платформа Ubitquity (<https://ubitquity.io/>) демонстрирует, как блокчейн может быть использован для точного и прозрачного расчета налогов, фиксации

изменений в кадастровых данных и предотвращения ошибок в учете, что положительно сказывается на эффективности бюджетных процессов, позволяя государству точнее формировать налоговую базу и оперативно отслеживать поступления.

Системы на блокчейне также применяются для мониторинга актуальности данных и предотвращения мошенничества [15]. Так, проект ChromaWay (<https://chromaway.com/>) в Швеции успешно решает задачу оперативного обновления реестров и автоматического выявления нарушений при регистрации недвижимости. Это снижает вероятность имущественных споров и повышает доверие граждан к институтам, отвечающим за учет собственности.

Широкие перспективы открываются и в управлении геоданными и земельными ресурсами [16]. В частности, платформа Bitfury Exonum (<https://www.exonum.com/>) предлагает децентрализованные и безопасные решения для ведения кадастров, адаптируемые под конкретные задачи и требования. Такие блокчейн-решения, как XYO Network (<https://xyo.network/>), Hivemapper (<https://hivemapper.com/>), GEODNET (<https://geodnet.com/>) и другие, позволяют обеспечивать непрерывное обновление сведений, в том числе в системах с поддержкой геоданных (рисунок 2). При этом децентрализованные сети покрывают области, недоступные традиционным поставщикам. Проекты BitLand (<https://bitland.pro/>) и MediChain (<https://medichain.vercel.app/>) дополнительно способствуют разрешению земельных споров, опираясь на прозрачную историю владения и юридически обоснованные записи.

Блокчейн также создает условия для развития международного рынка недвижимости. Универсальные цифровые реестры, мультивалютные расчеты и автоматизированное выполнение условий сделки делают возможным заключение сделок между странами в считанные часы [17]. Такие платформы, как Atlant (<https://atlant.io/>) и Ripple (<https://ripple.com/>) снижают зависимость от посредников и упрощают транзакции, а стейблкоины вроде Paxos (<https://www.paxos.com/>) обеспечивают соответствие операциям в разных правовых юрисдикциях.

Особое значение имеет токенизация недвижимости [18], реализуемая на таких платформах, как ReaIT (<https://realt.co/>) и указанной ранее Propy. Токенизация позволяет дробить объекты на цифровые доли, доступные для покупки инвесторами по всему миру. Это делает рынок более ликвидным, снижает порог входа и способствует демократизации доступа к инвестициям в недвижимость. Интеграция с государственными кадастрами, как в случае с уже описанной выше платформой ChromaWay, дополнительно усиливает юридическую надежность таких операций [19] (рисунок 3).

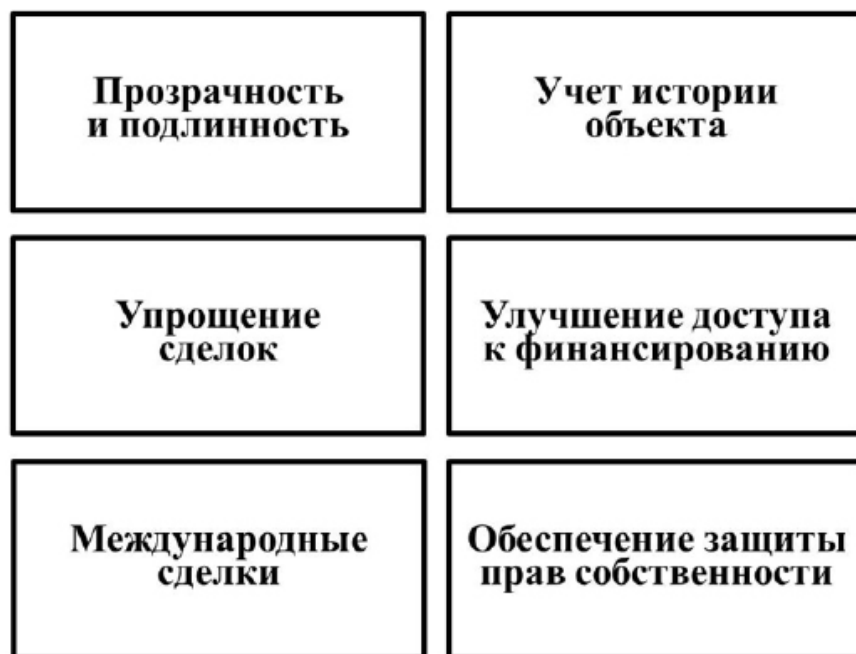


**Рисунок 2** – Направления применения блокчейн-решений в сфере недвижимости

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Figure 2** – Directions of blockchain application in the real estate Sector.

**Source:** compiled by the author based on research materials



**Рисунок 3** – Причины перехода на блокчейн в сфере недвижимости.

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Figure 3** – Reasons for transition to blockchain in the real estate sector.

**Source:** compiled by the author based on research materials

С экономической точки зрения, применение блокчейна сопровождается снижением издержек и ускорением оборота активов. Автоматизация и исключение посредников уменьшают стоимость сделок и административную нагрузку. Для государства это означает экономию ресурсов при учете и контроле прав, для бизнеса – более доступные

и предсказуемые операции. Вместе с тем, высокие затраты на инфраструктуру и адаптацию законодательства пока ограничивают масштабирование технологии.

Ключевые преимущества и ограничения внедрения блокчейн-технологий в сфере недвижимости представлены в таблице 1.

**Таблица 1** – Анализ сильных и слабых сторон применения блокчейна в сфере недвижимости  
**Table 1** – Strengths and weaknesses analysis of blockchain application in real estate

Аспект	Плюсы	Минусы
Прозрачность и безопасность	Все транзакции видны всем участникам, что снижает риск подделок и несанкционированных изменений	Потеря конфиденциальности: в открытых блокчейнах данные могут быть доступны всем
Автоматизация процессов	Смарт-контракты сокращают издержки и исключают посредников	Сложность внедрения и высокая стоимость разработки
Технологическая надежность	Неизменяемость записей и защита криптографией	Проблема масштабируемости – низкая скорость обработки данных
Управление и контроль	Децентрализация уменьшает зависимость от государственных структур	Юридическая неопределенность: законы не адаптированы к децентрализации
Международные операции	Упрощает сделки между странами через единый реестр	Требуется надежная цифровая идентификация участников
Экономическая эффективность	Снижение транзакционных издержек, упрощение сделок, рост ликвидности активов	Высокие первоначальные затраты на внедрение и обслуживание инфраструктуры

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Source:** compiled by the author based on research materials

Резюмируя, можно отметить, что преимущества технологии способствуют росту доверия к сделкам, снижению операционных затрат, упрощению международных операций и усилению защиты прав собственности. В то же время имеющиеся риски могут негативно влиять на внедрение решений, снижать правовую защищенность участников и создавать угрозы для конфиденциальности данных.

Сравнительный анализ показывает, что существует прямая взаимосвязь между техническими возможностями блокчейн-технологии и ростом доверия к государственным институтам. Однако сохраняются институциональные и правовые риски. К ним следует отнести правовую неопределенность электронных записей, сложность защиты персональных данных и недостаточную согласованность регулирования. Для их минимизации важно обеспечить государственное управление внедрением технологии на принципах прозрачности и подотчетности. В России правовую основу применения распределенных реестров составляют Федеральный закон № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» и Федеральный закон № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах». Практическую координацию осуществляют Росреестр и Минцифры России, обеспечивающие межведомственное взаимодействие через СМЭВ и ФГИС ЕГРН.

#### **Финансовые активы**

Финансовые активы представляют собой одну из наиболее динамично развивающихся сфер применения технологии блокчейна [20]. В условиях глобализации и цифровизации

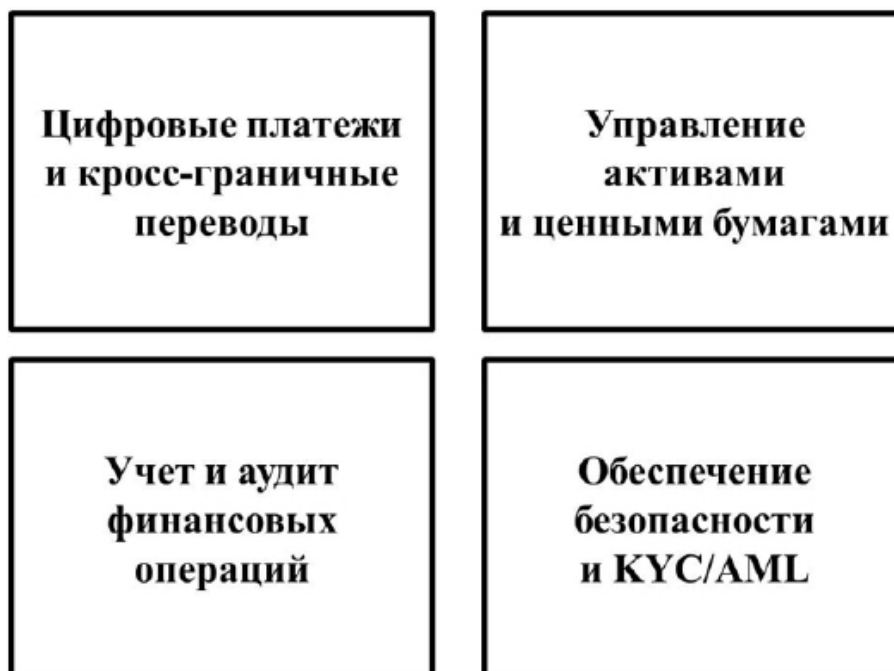
мировой экономики особенно важно обеспечить безопасность, прозрачность и оперативность финансовых операций. И блокчейн в полной мере отвечает этим требованиям, предоставляя инновационные инструменты для управления активами, проведения международных платежей, выпуска и оборота ценных бумаг, а также повышения эффективности финансового регулирования и контроля.

Одним из ключевых направлений внедрения блокчейна стало создание платформ для трансграничных переводов и расчетов с использованием цифровых активов [21]. Такие проекты, как Stellar (<https://stellar.org/>) и Ripple демонстрируют, как блокчейн позволяет осуществлять быстрые и дешевые трансграничные транзакции. При этом Stellar делает упор на децентрализацию и доступность для небанковских пользователей, в то время как Ripple ориентирован на работу с банками и крупными финансовыми институтами, предлагая централизованные и надежные решения для международных переводов.

Другим перспективным направлением является токенизация ценных бумаг и цифровое управление активами [22]. Такие платформы, как Securitize (<https://securitize.io/>), Polymath (<https://polymath.network/>) и TokenSoft (<https://www.tokensoft.ch/>) разрабатывают системы, позволяющие выпускать, учитывать и передавать токенизированные финансовые инструменты с соблюдением требований регуляторов, что направлено на упрощение процедуры привлечения инвестиций, делает рынок более прозрачным и снижает барьеры входа для новых участников.

Блокчейн также активно используется в сфере учета, аудита и отчетности. Такие решения, как Chain (<https://www.chain.com/>) и TradeIX (<https://www.cbinsights.com/company/tradeix>), повышают прозрачность транзакций, автоматизируют контроль над финансовыми потоками и способствуют точности финансовой отчетности. Это особенно актуально для компаний, работающих с большими объемами данных или в условиях многоуровневых цепочек поставок.

Блокчейн играет важнейшую роль в системах идентификации и соблюдения нормативных требований – таких как KYC (знай своего клиента) и AML (противодействие отмыванию денег). Технологические решения CipherTrace и Elliptic позволяют отслеживать происхождение средств, выявлять подозрительные транзакции и обеспечивать безопасность в криптофинансовом секторе (рисунок 4).



**Рисунок 4** – Направления использования блокчейна в сфере финансовых активов

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Figure 4** – Areas of blockchain application in the financial assets sector

**Source:** compiled by the author based on research materials

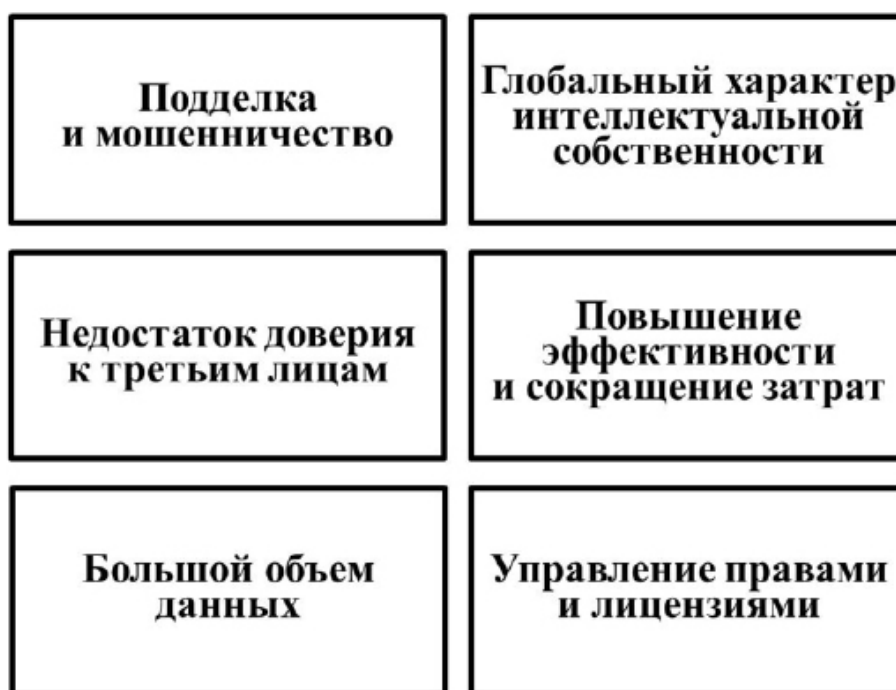
Таким образом, блокчейн в сфере финансовых активов обеспечивает надежную инфраструктуру для прозрачного и безопасного управления средствами. Он упрощает транзакции, снижает издержки, обеспечивает соответствие требованиям законодательства и открывает доступ к финансовым услугам широкому кругу пользователей – от крупных институтов до частных инвесторов. Использование инноваций однозначно способствует укреплению доверия к финансовой системе и способствует ее устойчивому развитию в цифровую эпоху.

#### **Интеллектуальная собственность**

Интеллектуальная собственность в современном цифровом обществе является одним из ключевых экономических и культурных ресурсов [23], стимулирующих развитие науки, технологий и творчества. В условиях, когда цифровой контент, изобретения и творческие произведения легко копируются и распространяются без

разрешения, возрастает потребность в надежной защите прав интеллектуальной собственности. И это требует не только совершенствования правовых механизмов, но и внедрения современных технологических решений. Технология блокчейна предлагает эффективный инструмент для решения этой задачи (рисунок 5).

Основное преимущество блокчейна заключается в том, что он обеспечивает неизменяемое, децентрализованное и общедоступное хранение информации, позволяя надежно подтверждать авторство, дату создания, условия лицензирования и последующее использование объектов интеллектуальной собственности. Каждый элемент – будь то патент, музыкальное произведение, программный код, произведение искусства или товарный знак – может быть зарегистрирован в блокчейне и сделает любые попытки подделки невозможными, а нарушения – легко выявляемыми и документируемыми.



**Рисунок 5** – Причины, которые способствуют разработке решений на блокчейне для защиты интеллектуальной собственности

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Figure 5** – Reasons driving the development of blockchain solutions for intellectual property protection

**Source:** compiled by the author based on research materials

Смарт-контракты упрощают управление правами, позволяя автоматически лицензировать контент, учитывать роялти, отслеживать использование и обеспечивать выплату авторских вознаграждений. Музыканты, художники, писатели и стартапы получают доступ к прозрачным механизмам защиты и монетизации своего труда, не прибегая к посредникам.

Уже существуют специализированные блокчейн-платформы, решающие задачи учета и защиты интеллектуальных прав. Например, Verisart (<https://verisart.com>) и Codex Protocol (<https://www.codexprotocol.com>) помогают доказывать подлинность произведений искусства, Mycelia (<http://myceliaformusic.org>) предоставляет музыкантам инструменты для контроля распространения музыки, а IPwe (<https://www.ipwe.com>) и Questel (<https://www.questel.com>) предлагают решения для учета и торговли патентами.

Решения на блокчейне для защиты товарных знаков и брендов от подделок и мошенничества, такие как разработанное швейцарской компанией WISEKey (<https://www.wisekey.com>), предоставят более эффективные инструменты для контроля подлинности продуктов. А использование технологии блокчейна для защиты данных о геноме – проект EncrypGen (Gene-Chain, <https://encrypgen.com>) – позволяет пользователям контролировать доступ к своим генетическим данным, устанавливать цену и продавать

доступ исследователям, оставаясь при этом анонимными.

Разработки проектов по обеспечению защиты интеллектуальной собственности и криптовалютных активов предоставляют инструменты для выявления и предотвращения мошенничества и преступлений, связанных с криптовалютами (CipherTrace, <https://www.ciphertrace.com>)

Такие системы делают глобальный рынок интеллектуальной собственности более справедливым, безопасным и доступным.

Дополнительное преимущество блокчейна – возможность его использования в международных контекстах. Платформы на базе распределенного реестра позволяют признавать и учитывать права в разных юрисдикциях [24], что особенно важно для трансграничной коммерции и международных стартапов, одновременно снижая бюрократическую нагрузку и повышая доверие к правовой защите интеллектуальных активов (рисунок 6).

Таким образом, блокчейн в сфере интеллектуальной собственности не просто снижает риски копирования и мошенничества – он формирует новый тип инфраструктуры, где творческий труд получает надежную цифровую защиту, прозрачное управление и глобальную доступность. Это укрепляет доверие к институтам охраны прав, снижает зависимость от посредников и открывает новые возможности для развития креативной экономики.



**Рисунок 6** – Направления использования блокчейна в сфере защиты интеллектуальной собственности

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Figure 6** – Areas of blockchain application in intellectual property protection

**Source:** compiled by the author based on research materials

#### **Укрепление доверия к государственным институтам**

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что использование блокчейна в сферах, требующих высокой прозрачности и надежности учета данных, оказывает существенное влияние на доверие граждан к политической системе и органам власти. Применение данной технологии способствует снижению рисков коррупции, мошенничества и подделки информации, формируя положительное восприятие государственных институтов и их стремления к честности и открытости.

Наиболее заметный эффект блокчейн уже продемонстрировал в финансовой сфере. Примером служат быстрые международные переводы на платформах Ripple и Stellar, которые позволили банкам снизить издержки и упростить доступ клиентов к финансовым услугам. Для государства такие изменения стали индикатором прозрачности, показывающим гражданам, что платежи проходят без задержек и скрытых комиссий. В результате укрепляется доверие к государственным институтам в сфере имущественных прав, растет финансовая инклюзивность для ранее исключенных групп, формируется позитивная репутация власти как ориентированной на равные возможности; в целом это повышает легитимность и снижает социальную напряженность.

Не менее значимым является влияние блокчейн на сферу недвижимости, где технология позволяет упростить процессы регистрации и передачи прав собственности. Несмотря на высокие требования к внедрению на уровне инфраструктуры, для

конечных пользователей блокчейн обеспечивает интуитивно понятное взаимодействие и снижение бюрократической нагрузки. Надежная система учета и обмена данными уменьшает риски коррупции и мошенничества при операциях с недвижимостью, что в свою очередь повышает доверие к государственным институтам и регулирующим органам. Кроме того, применение блокчейна способствует ускорению и упрощению документооборота, делая рынок недвижимости более прозрачным и доступным для граждан и инвесторов.

Особого внимания заслуживает использование блокчейн-решений в сфере интеллектуальной собственности. Реализация механизмов защиты от подделок, а также охраны авторских прав, патентов и товарных знаков значительно повышает степень уверенности в государственной политике в этой сфере. Прозрачный учет творческих работ, связанных лицензий и условий использования и их легитимное использование позволяют эффективно организовать мероприятия по борьбе с плагиатом и мошенничеством, демонстрируя готовность властей к поддержке креативной индустрии.

Успешное внедрение блокчейн требует сразу трех условий: четких правил в законе, работающей ИТ-инфраструктуры и согласованности ведомств. Без этого пилоты быстро сталкиваются с барьерами – от пробелов в законодательстве до нехватки специалистов. Кроме того, протоколы нацелены на соблюдение стандартов безопасности и конфиденциальности, что напрямую соответствует целям публичной политики в сфере ИС. Такие меры напрямую отражаются на доверии граждан

к власти и на том, насколько они считают правоприменение справедливым и предсказуемым.

Однако создание архитектуры доверия на основе блокчейн-технологий не происходит автоматически. Требуются определенные условия и, конечно же, институциональная поддержка, особенно для правового признания цифровых записей и смарт-контрактов. Техническая возможность проверки данных, а также их неизменность существенно снижает риски искажений и человеческого фактора, облегчает аудит происхождения объектов и правомочий, формирует основу для прозрачного взаимодействия государства и граждан. Следует отметить, что зрелость правовой системы, институциональная готовность, а также социокультурная особенность общества (включая практики правоприменения и разрешения споров) способствует формированию высокого уровня доверия к власти.

При этом сама эффективность цифровой инфраструктуры значительно усиливается за счет комплексного регулирования, стандартизации и защиты данных и устойчивого обмена информацией между ведомствами.

Таким образом, технология блокчейна имеет все основания рассматриваться как один из ключевых элементов институционального механизма, повышающего предсказуемость и легитимность деятельности государственных институтов, и тем самым укрепляющего стабильность государственного управления в цифровую эпоху.

## ■ ВЫВОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Сопоставление кейсов показывает, что наибольший эффект достигается там, где цифровые записи заранее признаны юридически значимыми, а процедуры (регистрация/переход прав, учет ограничений, выдача выписок) формализованы и интегрированы между ведомствами.

Таким образом, для эффективного внедрения блокчейн-технологий в управление имущественными правами правительствам и организациям необходимо сосредоточить усилия на формировании соответствующей нормативно-правовой базы, что включает разработку новых и совершенствование действующих законодательных актов. Эти акты должны учитывать специфику распределенных реестров и смарт-контрактов, обеспечивая юридическую поддержку цифровых записей и укрепляя доверие всех участников к системе. При этом важно заранее определить понятийный аппарат (что признается цифровой записью, транзакцией, изменением прав), а также установить правила юридической силы таких записей и их эквивалентность бумажным документам. Не менее важно зафиксировать порядок доступа к данным, режимы конфиденциальности, сроки хранения и разграничение ответственности операторов инфраструктуры, администраторов реестров

и поставщиков решений. Одной из полезных практик может стать запуск «регуляторных песочниц», где нормы будут временно адаптироваться под пилотные проекты с последующей оценкой их воздействия и корректировкой правового поля.

Реализация пилотных проектов необходима для тестирования и адаптации технологических и институциональных решений. Здесь в первую очередь следует вовлекать ключевые заинтересованные стороны (государственные органы, бизнес-сообщество и гражданское общество). Пилоты целесообразно планировать поэтапно, начиная от ограниченного набора сценариев (регистрация/переход прав, выдача выписок), постепенно и контролируемо заканчивая расширением этого набора. На старте следует фиксировать метрики, такие как срок прохождения процедур, число взаимодействий с ведомствами, доля оспоренных операций, доступность сервиса и др. При этом, для того чтобы регулировать степень доверия и корректировать процессы, до масштабирования очень важно предусмотреть обратную связь пользователей, независимый аудит и публичные отчеты о результатах.

Также важен и практический фундамент, который включает развитие технической инфраструктуры, подготовку специалистов с компетенциями в области блокчейн-технологий, информационной безопасности и правового сопровождения. Что позволит создать надлежащие условия для обеспечения надежной и безопасной работы систем. Речь идет о надежных средах исполнения, управлении ключами и ролями, о резервном копировании и планах обеспечения непрерывности, а также о защищенных интеграциях с действующими информационными системами. Необходимо разрабатывать и внедрять типовые программы обучения для регистраторов, ИТ-персонала и юристов. Обеспечить проведение на системной основе сертификации и повышение квалификации.

Третьим элементом должно стать функциональное межведомственное взаимодействие. Координация контроля и мониторинга внедрения должны обеспечить соответствующие регистраторы, налоговые службы и правоохранительные органы, что в практической плоскости означает создание межведомственного координационного совета, утверждение регламентов обмена данными и единых форматов взаимодействия, внедрение процедурного «каталога услуг» с описанием событийных триггеров и ответственных лиц и регуляторов. Также, несомненно, полезны тестовые полигоны интеграции и сквозные сценарии, которые бы охватывали несколько ведомств, с публикацией на регулярной основе показателей исполнения. С учетом многообразия и трансграничного характера имущественных отношений следует нацелиться на развитие международного сотрудничества и гармонизацию стандартов, особенно на азиатском направлении. В таком случае

совместимость платформ разных стран станет основой для проведения трансграничных операций.

И наконец, вопросы защиты персональных данных и обеспечение баланса между прозрачностью и конфиденциальностью потребуют четких правил, касающихся минимизации собираемых сведений, разграничения доступа, сроков хранения и аудита обращений к данным. Такой подход позволит сформировать условия для укрепления доверия пользователей и участников рынка к публичной политике и регулированию в сфере собственности, а также снизит риск злоупотреблений со стороны органов регистрации.

Принятые меры будут однозначно способствовать тому, что управление имущественными правами станет понятнее и быстрее. Что в свою очередь повлияет на рост уровня институционального доверия именно за счет предсказуемых процедур и ответственности ведомств.

Дополнительно необходимо закрепить порядок реагирования на инциденты, включив в механизм контроль сроков уведомления затронутых

лиц и регулятора, требования к журналам доступа и независимую проверку устранения уязвимостей. Нужны ясные механизмы согласия и его отзыва по умолчанию (минимальный набор данных и псевдонимизация записей). Также полезно публиковать краткие отчеты о запросах к данным и о результатах проводимых на системной основе проверок, при этом ни в коем случае не раскрывая персональной информации. Для ключевых сервисов с целью своевременной корректировки технических и организационных меры будет уместна именно регулярная оценка влияния на защиту данных.

#### **Итоговые механизмы повышения доверия**

Обобщение представленных примеров позволяет выделить ключевые механизмы блокчейн-технологий, обеспечивающих рост доверия к государственным институтам в сфере собственности. Эти механизмы формируют технологическую основу институциональной стабильности, так как делают процессы регистрации, учета и перехода прав более прозрачными, предсказуемыми и защищенными от манипуляций (таблица 2).

**Таблица 2** – Механизмы блокчейн-технологий, повышающие прозрачность имущественных отношений и уровень институционального доверия

**Table 2** – Blockchain mechanisms enhancing transparency of property relations and institutional trust

Основание (механизм)	Как укрепляется институциональное доверие	Вклад в институциональную стабильность	Примеры
Неизменяемость записей	Гарантирует неподдельность данных о правах собственности, устраняет риск ретроактивных изменений	Повышает предсказуемость решений и снижает число имущественных споров	ChromaWay (Швеция) – фиксация прав на недвижимость без возможности изменения задним числом
Прозрачность реестров	Обеспечивает открытость сделок и процедур регистрации собственности	Повышает легитимность институтов и снижает коррупционные риски	Dubai Blockchain Land Registry – публичный доступ к записям о правах
Смарт-контракты и автоматизация	Исключают человеческий фактор при передаче прав, минимизируют ошибки	Снижают возможности для злоупотреблений и укрепляют доверие к государственным сервисам	Propy – автоматизация сделок с недвижимостью
Токенизация активов	Делает участие в собственности доступным широкому кругу граждан, повышая вовлеченность	Расширяет базу легитимности за счет равного доступа к имущественным правам	ReaIT, Propy – цифровые доли собственности (real estate tokens)
Интеграция с государственными реестрами	Обеспечивает согласованность и единство данных между ведомствами	Сокращает бюрократию, повышает эффективность и доверие к институтам	Bitfury Exonum – интеграция кадастров и цифровых записей
Аудируемость (сквозные журналы)	Позволяет осуществлять общественный и институциональный контроль действий госорганов	Укрепляет подотчетность и предсказуемость государственных решений	Chain, TradeIX – прозрачный аудит имущественных транзакций

**Источник:** составлено автором по материалам исследования

**Source:** compiled by the author based on research materials

В совокупности указанные свойства создают архитектуру, где прозрачность, неизменяемость и автоматизация процедур обеспечивают предсказуемость решений и подотчетность государственных институтов. Распределенные реестры упрощают контроль, затрудняют коррупционные схемы и укрепляют правовую защищенность участников сделок. Таким образом, блокчейн можно рассматривать не просто как технологическое решение, а как инструмент для формирования доверия к государственным институтам.

Эффективность применения технологии определяется качеством правового регулирования и уровнем цифровой зрелости общества. От этих факторов зависит готовность граждан и государственных структур к взаимодействию в цифровой среде. При успешном сочетании правовых и технологических условий блокчейн способен стать значимым фактором институциональной стабильности и основой новой архитектуры доверия в эпоху цифровой трансформации.

Хотя основное значение блокчейна проявляется именно в институциональной сфере, его экономические эффекты также косвенно повлияют на уровень доверия и устойчивость системы управления. Использование технологии потенциально позволит снизить издержки, повысить эффективность управления активами и обеспечить прозрачность финансовых потоков. При этом высокая стоимость инфраструктуры, нехватка стандартов и риск разрозненности платформ предполагают продуманную экономическую оценку и координацию со стороны государства.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Международная практика внедрения блокчейна в финансах, недвижимости и сфере информационных систем показывает, что технология перестала быть чисто технической. В кейсах регистрации и оборота прав она способствует тому, что процедуры становятся значительно более прозрачными и проверяемыми. Кроме того, это снижает издержки согласований и поддерживает доверие к государственным реестрам, что касается и юридической силы цифровых записей. В результате укрепляется предсказуемость правоприменения и общий уровень институционального доверия. Практические примеры показывают, что наибольший эффект достигается там, где цифровые записи признаются юридически значимыми, а регламенты работы с ними заранее описаны в понятных процедурах (регистрация и переход прав, выдача выписок, учет ограничений). В ряде проектов по недвижимости и интеллектуальной собственности результатом стало сокращение времени прохождения операций и уменьшение доли спорных сделок. Такое положение, конечно же, напрямую отражается на оценке гражданами качества госуслуг.

Следует отметить, что в цифровую эпоху доверие опирается уже не столько на политические заявления, сколько на повседневный опыт работы граждан с цифровыми сервисами государства. В таких сервисах государство напрямую отвечает за открытость, проверяемость и технический аудит. Блокчейн же помогает снизить риск злоупотреблений и делает процедуры еще понятнее и предсказуемее именно для конечных пользователей. Внедрение технологии способствует росту доверия к государственным реестрам, юридической силе цифровых записей и правоприменению в сфере собственности. Также к этому следует добавить удобство межведомственного взаимодействия: данные уже не дублируются и доступны в актуальном виде, а гражданину требуется меньше повторных обращений. Сама же процедура исполнения услуги становится максимально прозрачной. В сфере недвижимости это может выразиться, к примеру, в контроле истории объекта и его правового статуса.

Граждане доверяют институтам, когда видят проверяемые данные и понятные правила. Чем меньше произвольных решений и ошибок, тем устойчивее система. В этом контексте цифровая инфраструктура может выступать одним из факторов укрепления доверия.

В итоге цифровые сервисы начинают играть не вспомогательную, а определяющую роль: именно через них закрепляются и реализуются правила взаимодействия государства и граждан. Именно на основании работы таких модулей общество и получит возможность в конечном итоге оценивать легитимность действий власти. Эффективность же таких систем напрямую зависит от сочетания технологической и институциональной готовности, в том числе – от правового признания цифровых записей и смарт-контрактов, стандартизации форматов данных, согласованных правил доступа и максимально понятной ответственности участников. Если эти условия выполняются, цифровые сервисы становятся частью повседневной административной практики, а не разовой «ИТ-новинкой».

При этом при цифровизации крайне необходимо предусмотреть и реагирование на всевозможные побочные эффекты. Исследования корпоративного лоббизма и концентрации собственности показывают, что избыточное сосредоточение ресурсов у отдельных фигур приводит к снижению доверия к институтам [25]. Блокчейн ни в коем случае не стоит подавать как универсальное решение. Эта технология работает лишь в связке с институциональными реформами, правовыми рамками и готовностью общества принимать такие цифровые нововведения. И только в этом случае сочетание технологического прогресса и институциональной адаптации предоставит возможность повысить предсказуемость процедур и укрепить

доверие к государственным сервисам и реестрам. В сфере собственности такие проекты помогают выстраивать обновленную модель отношений государства и общества именно на основе прозрачности и проверяемости записей.

Особенно следует отметить, что дополнительным условием становится международная совместимость. Ведь только гармонизация стандартов и согласование процедур признания цифровых записей сможет позволить значительно упростить трансграничные операции с недвижимостью и цифровыми активами.

В результате таких инноваций пользователи получают более понятные и сопоставимые правила,

а органы власти – свой инструмент управления процедурными параметрами (прозрачность, проверяемость, предсказуемость), от которых зависит уровень общественного доверия.

Перспективным направлением дальнейших исследований является оценка эффективности применения блокчейна в сфере собственности с точки зрения институциональной устойчивости и доверия к государственным институтам. Представляется целесообразным изучение механизмов государственного управления рисками цифровизации и выработка единых стандартов правового признания цифровых записей и смарт-контрактов.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зайцев С. Ю. Деятельность ТНК в политической сфере: современные тенденции и влияние на концепты власти, легитимности и суверенитета // Вестник Московского университета. Серия 25: Международные отношения и мировая политика. 2023. Т. 15, № 2. С. 35–64. DOI 10.48015/2076-7404-2023-15-2-35-64. EDN UVBWLN.
2. Кротков В. О. «Мягкая сила» в среднеазиатском регионе: общие контуры баланса сил // Ближний и Постсоветский Восток. 2023. № 4 (4). С. 7–17. DOI 10.31249/j.2949-2408.2023.04.01. EDN DSPBGY.
3. Koelemaj J. The world's number 1 real estate development exporter? Assessing announced transnational projects from the United Arab Emirates between 2003–2014 // Environment and Planning A: Economy and Space. 2022. Vol. 54. No. 2. P. 430–449. DOI 10.1177/0308518X211054847. EDN XFZYXQ.
4. Intropi P. Reciprocal Libertarianism // European Journal of Political Theory. 2022. Online first. DOI 10.1177/14748851221099659. EDN MKQUQW.
5. Савин С. В., Мурзин А. Д. Проблемы развития интеллектуальной собственности и инноваций в России // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2023. № 5. С. 69–81. DOI 10.25198/2077-7175-2023-5-69. EDN MPGEDL.
6. Rastogi M., Rastogi V., Rajpoot D. S. Intellectual Property Challenges in Cross-border Business Transactions // International Journal For Multidisciplinary Research, 2024. Vol. 6. Issue 3. DOI 10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22079. EDN YPONVT.
7. Давыдов А. П. «Власть-собственность» и неравенство в России как социальная проблема // Научный результат. Социология и управление. 2023. Т. 9, № 3. С. 110–122. DOI 10.18413/2408-9338-2023-9-3-0-8. EDN ENSYOY.
8. Федоров С. И. Гарантии прав собственности как предварительные условия для экономической конкуренции: эмпирическое исследование // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2023. Т. 58, № 5. С. 90–115. DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-5. EDN ZYWPNJ.
9. Golka P., van der Zwan N., van der Heide A. Financialization and Assetization: Assets as Sites of Financial Power Struggles // Economy and Society. 2024. Vol. 53. No. 1. P. 112–134. DOI 10.1080/03085147.2024.2307783. EDN RXGHIP.
10. Schmidt H. Intellectual property rights and market definitions under the 2024 Commission Notice // Journal of Antitrust Enforcement. 2025. DOI 10.1093/jaenfo/jnaf014.
11. Гринева О. А. Информационная перегрузка человека в информационном обществе // Миссия Конфессий. 2022. Т. 11. Ч. 8. С. 193–199. DOI 10.23932/2542-0240-2020-13-2-10. EDN JLMROK.
12. Болотаева О. С. Применение технологии блокчейн в сфере интеллектуальной собственности // Право и государство: теория и практика. 2023. № 6 (222). С. 206–208. DOI 10.47643/1815-1337\_2023\_6\_206. EDN ANTHQC.
13. Карцхия А. А., Макаренко Г. И. Правовые аспекты современной кибербезопасности и противодействия киберпреступности // Вопросы кибербезопасности. 2023. № 1 (53). С. 58–74. DOI 10.21681/2311-3456-2023-1-58-74. EDN ZAEMII.
14. Никитин А. В. Международный опыт применения технологии блокчейн в системах регистрации и учета прав на земельные участки. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 2. С. 222–237. DOI 10.18184/2079-4665.2022.13.2.222-237. EDN BYJKWI.
15. Елисеева К. И. Использование технологии блокчейн для противодействия незаконным финансовым операциям // Вектор научной мысли. 2024. № 1 (6). С. 223–226. DOI 10.58351/2949-2041.2024.6.1.013. EDN XUYWAY.

16. Мещеряков С. В., Шуршев В. Ф. Применение технологий блокчейн для учета и регистрации земельных участков // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. 2023. № 4 (46). С. 112–115. DOI 10.52684/2312-3702-2023-46-4-115-121. EDN CRKZLO.
17. Exter E., Radosavljevic M. Blockchain Technology in Commercial Real Estate: Developing a Conceptual Design for Smart Contracts // Communications of the Association for Information Systems. 2024. Vol. 55. P. 434–458. DOI 10.17705/1CAIS.05517. EDN FLYNFB.
18. Щербakov А. А. NFT-технологии в сфере инвестиций в недвижимые объекты: временное веяние либо наступившее будущее // Юридический мир. 2024. № 9. С. 37–40. DOI 10.18572/1811-1475-2024-9-37-40. EDN XUJJYS.
19. Bennett R., Miller T., Pickering M., Kara A. K. Hybrid Approaches for Smart Contracts in Land Administration: Lessons from Three Blockchain Proofs-of-Concept // Land. 2021. Vol. 10. No. 2. P. 220. DOI 10.3390/land10020220. EDN XRMDBH.
20. Almadadha R. Blockchain and Financial Performance: Empirical Evidence from Australian Banks // Frontiers in Blockchain. 2025. Vol. 8. DOI 10.3389/fbloc.2025.1463633.
21. Маслов А. В., Швандар К. В. Новые международные проекты по использованию цифровых валют центральных банков в трансформации трансграничных расчетов // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 2. С. 47–58. DOI 10.31107/2075-1990-2023-2-47-58. EDN LVINPJ.
22. Андришин С. А. Токенизация реальных активов: классификация, платформы, приложения, возможности и проблемы развития // Russian Journal of Economics and Law. 2024. 18 (1). С. 88–104. DOI 10.21202/2782-2923.2024.1.88-104. EDN FCAUDV.
23. Хмелевская А. С., Кукарцева А. Н. Защита интеллектуальной собственности в условиях цифровой трансформации экономики // Экономика и управление инновациями. 2024. № 1 (28). С. 27–38. DOI 10.26730/2587-5574-2024-1-27-38. EDN ZTRHCZ.
24. Красиков Д. В. Функционирование и использование систем, основанных на технологии распределенного реестра (DLT): проблемы определения применимого права и юрисдикции // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 4: Государство и право. 2022. № 3. С. 39–50. DOI 10.31249/rgpravo/2022.03.04. EDN IAHWCX.
25. Aizenberg E. Conflict and salience as drivers of corporate lobbying? An elite survey experiment // Governance. 2023. Vol. 36. No. 2. P. 555–574. DOI 10.1111/gove.12682. EDN ITNZOA.

## REFERENCES

1. Zaitsev, S. Yu. (2023). Political implications of the activities of TNCs: Current trends and impact on the concepts of power, legitimacy and sovereignty. *Lomonosov World Politics Journal*, 15 (2), pp. 35–64. <https://doi.org/10.48015/2076-7404-2023-15-2-35-64>. <https://elibrary.ru/uvbwlw>.
2. Krotkov, V. O. (2023). «Soft Power» in the Central Asian Region: General Contours of the Balance of Power. *Middle & Post-Soviet east*, (4), pp. 7–17. <https://doi.org/10.31249/j.2949-2408.2023.04.01>. <https://elibrary.ru/dspbgy>.
3. Koelemaj, J. (2022). The world's number 1 real estate development exporter? Assessing announced transnational projects from the United Arab Emirates between 2003–2014. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54 (2), pp. 430–449. <https://doi.org/10.1177/0308518X211054847>. <https://elibrary.ru/xfzyxq>.
4. Intropi, P. (2022). Reciprocal Libertarianism. *European Journal of Political Theory, online first*. <https://doi.org/10.1177/14748851221099659>. <https://elibrary.ru/mkquqw>.
5. Savin, S. V., Murzin, A. D. (2023). Problems of development of intellectual property and innovations in Russia. *Intellekt. Innovacii. Investicii [Intellect. Innovations. Investments]*, (5), pp. 69–81. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-5-69>. <https://elibrary.ru/mpgedl>.
6. Rastogi, M., Rastogi, V., Rajpoot, D. S. (2024). Intellectual Property Challenges in Cross-border Business Transactions. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6 (3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.22079>. <https://elibrary.ru/yponvt>.
7. Davydov, A. P. (2023). «Power-Property» and Inequality in Russia as a Social Problem. *Research Result. Sociology and management*, 9 (3), pp. 35–62. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2023-9-3-0-8>. <https://elibrary.ru/ensyoy>.
8. Fedorov, S. I. (2023). Property Rights Guarantees as Preconditions for Economic Competition: An Empirical Study. *Lomonosov Economics Journal*, 58 (5), pp. 90–115. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-5>. <https://elibrary.ru/zywpmj>.
9. Golka, P., van der Zwan, N., van der Heide, A. (2024). Financialization and Assetization: Assets as Sites of Financial Power Struggles. *Economy and Society*, 53 (1), pp. 112–134. <https://doi.org/10.1080/03085147.2024.2307783>. <https://elibrary.ru/rxghip>.
10. Schmidt, H. (2025). Intellectual property rights and market definitions under the 2024

- Commission Notice. *Journal of Antitrust Enforcement*. <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnaf014>.
11. Grineva, O. A. (2022). Human information overload in the information society. *Mission confessions*, 11 (8), pp. 193–199. <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2020-13-2-10>. <https://elibrary.ru/jlmrok>.
  12. Bolotaeva, O. S. (2023). Application of Blockchain Technology in the Field of Intellectual Property. *Law and State: Theory and Practice*, (6), pp. 206–208. [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2023\\_6\\_206](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2023_6_206). <https://elibrary.ru/anthqc>.
  13. Karckhiya, A. A., Makarenko, G. I. (2023). Legal Aspects of Modern Cybersecurity and Countering Cybercrime. *Voprosy kiberbezopasnosti*, (1), pp. 58–74. <https://doi.org/10.21681/2311-3456-2023-1-58-74>. <https://elibrary.ru/zaemii>.
  14. Nikitin, A. V. (2022). International practice of the blockchain technology usage in recording and registration systems for land rights. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 13 (2), pp. 222–237. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.222-237>. <https://elibrary.ru/byjkwii>.
  15. Eliseeva, K. I. (2024). Use of Blockchain Technology to Counteract Illegal Financial Transactions. *Vektor nauchnoj mysli*, (1), pp. 223–226. <https://doi.org/10.58351/2949-2041.2024.6.1.013>. <https://elibrary.ru/xuyway>.
  16. Meshcheryakov, S. V., Shurshev, V. F. (2023). Application of Blockchain Technologies for Accounting and Registration of Land Plots. *Engineering and Construction Bulletin of the Caspian Region*, (4), pp. 112–115. <https://doi.org/10.52684/2312-3702-2023-46-4-115-121>. <https://elibrary.ru/crkzlo>.
  17. Exter, E., Radosavljevic, M. (2024). Blockchain Technology in Commercial Real Estate: Developing a Conceptual Design for Smart Contracts. *Communications of the Association for Information Systems*, (55), pp. 434–458. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05517>. <https://elibrary.ru/flynfb>.
  18. Scherbakov, A. A. (2024) NFT technologies in the real estate investment sphere: a fad or the future that has come. *Uridiceskij mir*, (9), pp. 37–40. <https://doi.org/10.18572/1811-1475-2024-9-37-40>. <https://elibrary.ru/xujjys>.
  19. Bennett, R., Miller, T., Pickering, M., Kara, A. K. (2021). Hybrid Approaches for Smart Contracts in Land Administration: Lessons from Three Blockchain Proofs-of-Concept. *Land*, 10 (2), pp. 220. <https://doi.org/10.3390/land10020220>. <https://elibrary.ru/xrmdbh>.
  20. Almadadha, R. (2025). Blockchain and Financial Performance: Empirical Evidence from Australian Banks. *Frontiers in Blockchain*, vol. 8. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2025.1463633>.
  21. Maslov, A. V., Shvandar, K. V. (2023). New International Projects on the Use of Central Bank Digital Currencies in the Transformation of Cross-border Settlements. *Financial Journal*, 15(2), pp. 47–58. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-2-47-58>. <https://elibrary.ru/lvinpj>.
  22. Andryushin, S. A. (2024). Tokenization of real assets: classification, platforms, applications, opportunities and challenges of development. *Russian Journal of Economics and Law*, vol. 18, (1), pp. 88–104. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.88-104>. <https://elibrary.ru/fcaudv>.
  23. Khmelevskaya, A. S., Kukartseva, A. N. (2024). Protection of intellectual property in the conditions of digital transformation of the economy. *Economics and Innovation Management*, (1), pp. 27–38. <https://doi.org/10.26730/2587-5574-2024-1-27-38>. <https://elibrary.ru/ztrhcz>.
  24. Krasikov, D. V. (2022). Functioning and use of systems based on distributed registry technology (DLT): problems of determining applicable law and jurisdiction. *Social and Humanitarian sciences: Domestic and foreign literature. Series 4: State and Law*, (3), pp. 39–50. <https://doi.org/10.31249/rgpravo/2022.03.04>. <https://elibrary.ru/iahwxcx>.
  25. Aizenberg, E. (2023). Conflict and salience as drivers of corporate lobbying? An elite survey experiment. *Governance*, 36 (2), pp. 555–574. <https://doi.org/10.1111/gove.12682>. <https://elibrary.ru/itnzoa>.

# ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ»

Редакция ожидает от авторов, что присланные статьи будут соответствовать тематическому профилю, миссии, цели и задачам журнала, отвечать международным стандартам научных публикаций и оформлены в соответствии с установленными правилами.

## ТИПЫ СТАТЕЙ И ИХ ОБЪЕМ

Журнал «Вопросы управления» публикует исследовательские статьи, обзорные статьи и рецензии на книги.

**Исследовательская статья** должна содержать не менее 40 тыс. знаков с пробелами.

**Обзорные статьи должны** содержать не менее 50 тыс. знаков с пробелами. Систематический обзор литературы рекомендуется составлять с учетом международных рекомендаций PRISMA.

**Рецензия на книгу** – не менее 20 тыс. знаков с пробелами.

**ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ АВТОРОВ**, что название, аннотация, ключевые слова, список источников и сведения об авторах должны быть исключены из подсчета знаков (слов).

## ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Текст публикации должен быть структурирован.

**Исследовательские статьи** должны соответствовать формату IMRAD (Introduction, Methods, Results, Discussion).

### 1. Введение (Introduction).

– **Обзор литературы (Literature review).**

### 2. Материалы и методы (Materials and methods).

### 3. Результаты исследования (Results).

### 4. Обсуждение (Discussion).

– **Заключение (Conclusion).**

Все названия рисунков, графиков, таблиц, схем, оформляются на русском и английском языках.

#### Оформление рисунков и таблиц:

– рисунки оформляются в едином стиле, приветствуется монохромный стиль оформления;

– на все рисунки и таблицы дается ссылка в тексте («...представлено в *таблице 1*, на *рисунке 1*»);

– название таблицы на русском и английском языках приводится сверху таблицы;

– название рисунка на русском и английском языках приводит к снизу рисунка;

– источник данных (если это не авторская разработка) на русском языке приводится снизу таблицы или рисунка.

Сокращения слов в иллюстративных материалах не допускаются за исключением единиц измерения. Указанные материалы должны иметь сквозную нумерацию и сопровождаться переводом на английский язык. Объем представляемых иллюстративных материалов не должен превышать формата А4. Страница должна иметь книжную ориентацию.

#### Оформление формул:

– формулы набираются во встроенном редакторе формул MS Word;

– используется сквозная нумерация формул, номер справа от формулы в скобках.

Ссылки по тексту статьи оформляются в квадратных скобках, с указанием номера источника по библиографическому списку и страниц, на которые ссылается автор в **порядке упоминания**, например: [9, с. 36].

**Систематический обзор литературы** рекомендуется структурировать с учетом международных рекомендаций PRISMA.

При невозможности использования структуры IMRAD (в частности, в «Рецензиях») статья подразделяется на тематические блоки.

**В структуре помимо текста представлена следующая информация на русском и английском языках:**

1) **Название статьи** (рекомендуется не более 8 слов);

2) **Тип статьи** (исследовательская статья, обзорная статья или рецензия);

3) **УДК** (код статьи);

4) **Сведения об авторах** (ФИО полностью, ученое звание, ученая степень, должность, название организации; ORCID (обязательно); Scopus, Researcher ID (при наличии), SPIN-код РИНЦ (для

русскоязычных авторов); e-mail, название организации с указанием страны, индекса, города, полного адреса);

5) **Аннотация** на русском и английском языках (от 2 до 2,5 тыс. знаков с пробелами), структурированная в соответствии с международными стандартами и включающая:

– Вступление (обоснование актуальности и цели исследования);

– Материалы и методы (описание методологии исследования);

– Результаты (основные результаты, новизна, выводы исследовательской работы);

– Обсуждение (значение полученных результатов для понимания существующей в мировом научном пространстве и практике управления проблемы, перспективы исследования).

Текст аннотации не должен повторять название и текст статьи. Авторская аннотация призвана выполнять функцию независимого от статьи источника информации.

6) **Ключевые слова** (до 9 слов);

7) **Список источников.**

#### 7.1 Объем источников

Список **для исследовательской статьи** должен содержать не менее 20 источников (от 30 % до 50 % которых – англоязычные). Для отражения современных тенденций редакция рекомендует, чтобы порядка 50 % анализируемых источников были датированы не менее чем тремя годами ранее момента публикации. Допускается не более 10 % самоцитирования (или цитирования одного автора).

Список литературы **для обзорной статьи** должен содержать не менее 40 источников (из которых не менее 60 % должны быть англоязычными). Сохраняется также и требование к отражению современных публикаций и этических стандартов самоцитирования.

Библиографический список формируется в конце статьи **по мере упоминания источников в тексте.**

#### 7.2 Типы источников

Библиографический список может включать в себя следующие типы источников:

– монография;

– статья в рецензируемом научном журнале;

– статья в сборнике материалов (трудов) научно-практической конференции.

#### 7.3 Оформление списка источников

Ссылки на источники даются в **порядке упоминания.**

Обязательным требованием является наличие кодов **DOI (международный идентификатор)**, а для русскоязычных источников **дополнительно указывается EDN**. Код EDN можно обнаружить на странице описания публикации в научной электронной библиотеке eLibrary.

Если отсутствуют DOI, и EDN, то указывается URL и дата обращения (подобные источники предпочтительнее использовать в постраничных сносках).

**Важно:** при оформлении References имена авторов и название источника указываются в том виде, в каком он был опубликован в оригинале, англоязычное название журнала необходимо взять с сайта издателя журнала.

#### 8) Декларация о конфликте интересов

Журнал требует декларацию о конфликте интересов от всех авторов, чтобы заявление могло быть включено в вашу статью. Если конфликта интересов не существует, ваше заявление должно выглядеть следующим образом: «Автор(ы) заявляют об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи».

#### 9) Роли участников (если ваша статья написана в соавторстве)

Для описания конкретного вклада каждого участника статьи в научный результат вы можете воспользоваться рекомендациями CRediT, представляющей 14 ролей участников исследования: JATS XML для поддержки CRediT.

#### 10) Благодарности

Если в статье имеется раздел «Благодарность» (Acknowledgement), то в англоязычной части статьи следует разместить его перевод на английский язык.

*Статьи направляются на почту редакции*

*E-mail: management-ui@ranepa.ru*

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи.

Не принимаются статьи, направленные в редакцию без выполнения настоящих требований

*Научное издание*

Журнал выходит 4 раза в год

Учредитель:

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации»**  
119571, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино,  
пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1

Издатель:

**Уральский институт управления – филиал РАНХиГС**  
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66

*Адрес редакции:*

620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66  
Адрес эл. почты: [management-ui@ranepa.ru](mailto:management-ui@ranepa.ru)  
<https://journal-management.com/>

Компьютерная вёрстка: Т. М. Крахмалова  
Корректурa: Л. А. Сундарева  
Перевод: О. М. Шишкарева

При перепечатывании ссылка на «Вопросы управления» обязательна

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации  
в Федеральной службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-85748 от 25.08.2023

Дата выхода в свет: 29.12.2025. Формат 60x84/8.  
Гарнитура Petersburg. Усл. печ. л. 19,75. Уч.-изд. л. 15,1. Тираж 999.  
Цена свободная

Отпечатано в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт».  
Адрес: 620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 2ж. Заказ № \_\_\_\_\_