

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

2026

Т. 20, № 1

MANAGEMENT ISSUES

2026, vol. 20, no. 1

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)

Лямкина Виктория Александровна – доктор философии (PhD) по экономическим наукам, Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности (Ташкент, Республика Узбекистан)

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 (Нижний 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 Эбулфез – Университет Ускюдар (Стамбул, Турция)

Це Серене – Университет Нинбо – Объединенный институт Университета Анжэ (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) и Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата и доктора наук (К 1) 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.

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)

Viktoriya A. Lyamkina – Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Tashkent Institute of Textile and Light Industry (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

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**ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ****Маркова В. Д.**

Управленческие инновации
цифровой экономики:
из платформенного в линейный бизнес

Мухачёва А. В.

Цифровая трансформация
регионов России:
стратегии, потребности, результаты

Лавренюк-Исаева Н. М.

Международные и российские институты
развития социального
импакт-предпринимательства

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА****Подольская Т. В., Володина А. Д.**

Искусственный интеллект
в государственном секторе:
синергетический эффект и системные риски

Шебураков И. Б., Щирский А. С.

Кадровая политика на государственной
гражданской службе: где мы и куда идем?

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**Ваторопин С. А.**

Развитие социального эскапизма под влиянием
технологий искусственного интеллекта:
систематический обзор литературы

Рабцевич А. А.

Университет как драйвер технологического
развития региональной экономики

Карякин С. А.

Управление процессом
социализации российских шахматистов
в современных условиях

Радишевская А. А.

Эволюция корпоративной
демографической политики:
от инициативы бизнеса
к концептуализации политики

CONTENTS**ECONOMICS and MANAGEMENT****5 Markova V. D.**

Managerial innovations in the digital economy:
insights from platform-based companies
to linear firms

21 Mukhacheva A. V.

Russian regions economy and social sphere
digital transformation: definitions analysis,
strategies and the results obtained

43 Lavrenyuk-Isaeva N. M.

Social impact entrepreneurship
development Russian
and international institutes

**PUBLIC ADMINISTRATION
and CIVIL SERVICE****59 Podolskaya T. V., Volodina A. D.**

Artificial intelligence application prospects
in the public sector:
opportunities and risks

75 Sheburakov I. B., Shchirskiy A. S.

HR Policy in the Civil Service: Where Are We and
Where Are We Going?

SOCIAL MANAGEMENT**97 Vatoropin S. A.**

Artificial intelligence
and social escapism:
a systematic literature review

111 Rabtsevich A. A.

University as a regional economy technological
development driver

129 Karyakin S. A.

Russian Chess Players
Socialization Process Management
In Modern Conditions

147 Radishevskaya A. A.

Evolution of Corporate Demographic Policy:
from Business Participation in Solving
Demographic Problems to Conceptualization
of Corporate Demographic Policy

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ



ECONOMICS and MANAGEMENT

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ИЗ ПЛАТФОРМЕННОГО В ЛИНЕЙНЫЙ БИЗНЕС

В. Д. Маркова^а

^а Институт экономики и организации промышленного производства
Сибирского отделения Российской академии наук (Новосибирск, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В цифровой экономике наряду с традиционными фирмами, функционирующими в рамках линейных цепочек создания добавленной стоимости (линейных, иерархически организованных компаний), заметную роль играют платформенные компании, деятельность которых основана на цифровых бизнес-платформах. Модель управления платформенными компаниями требует принципиально новых методов, кардинально отличающихся от традиционных управленческих практик. Целью исследования является выявление ключевых управленческих инноваций, разрабатываемых платформенными компаниями; обсуждение возможностей их адаптации к специфике линейного бизнеса в контексте цифровой трансформации.

Материалы и методы. Проведён структурированный обзор научной литературы в области управления цифровыми платформенными компаниями; выполнен контент-анализ отечественных и зарубежных публикаций в русле формирования новой парадигмы цифрового менеджмента. Представлен анализ опыта цифрового управления бизнесом в российских компаниях, в том числе слушателей программ бизнес-образования Новосибирского государственного университета.

Результаты. Выявлены ключевые различия между линейным и платформенным бизнесами в условиях цифровой экономики по ряду параметров: специфике активов и основных бизнес-процессов, способам создания ценности для клиентов; механизмам масштабирования. Выделены специфические управленческие инновации, присущие цифровому менеджменту в платформенном бизнесе. Показан потенциал трансляции отдельных элементов цифрового менеджмента в традиционные (линейные) модели бизнеса: внедрение алгоритмов в процессы управления, разработка новых метрик эффективности, основанных на цифровых данных; развитие систем самообслуживания клиентов как источника обратной связи и аналитики; использование цифровых моделей (двойников) для взаимодействия с внешними участниками процесса создания стоимости.

Обсуждение. Требуется дальнейшего исследования процесс адаптации управленческих инноваций, разработанных в контексте платформенного бизнеса, к компаниям линейного типа. В линейных компаниях возможна фрагментарная алгоритмизация управленческих процессов. Требуется анализ определения роли человека в алгоритмизации управления; формирование новых метрик эффективности, адекватных логике цифрового менеджмента.

Таким образом, границы применимости и долгосрочные эффекты парадигмы цифрового менеджмента нуждаются в дальнейшем теоретическом осмыслении и эмпирической верификации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управленческие инновации, цифровой менеджмент, парадигма менеджмента, платформенные компании, компании линейного типа.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Работа выполнена в рамках проекта 126020216316-4 плана НИР ИЭОПП СО РАН.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Маркова В. Д. Управленческие инновации цифровой экономики: из платформенного в линейный бизнес // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 5–20. EDN HZSNVG.

© В. Д. Маркова, 2026

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 АВТОРЕ

Маркова Вера Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук (630090, Россия, г. Новосибирск, пр. акад. Лаврентьева, 17) – *главный научный сотрудник*; markova.pro@yandex.ru. SPIN 2526-6161, ORCID 0000-0003-1646-8372, Scopus 57194526992.

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 19.08.2025; рецензия получена 26.10.2025; принята к публикации 15.01.2026.

RESEARCH ARTICLE

MANAGERIAL INNOVATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY: INSIGHTS FROM PLATFORM-BASED COMPANIES TO LINEAR FIRMS

V. D. Markova ^a

^a RAS Siberian Branch Economics and Industrial Engineering Institute (Novosibirsk, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The relevance of this study stems from the fact that the challenges of digital transformation and the digitalization of business management are not universal; their content significantly depends on the company type, which is defined by the way value is created for customers. In the digital economy, alongside traditional firms operating within linear value chains (hereinafter referred to as linear companies), platform-based companies – whose activities are built upon digital business platforms (DBPs) – are playing an increasingly prominent role. Being an owner of a digital business platform, a platform company manages not only its internal operations but also a dynamic community of external participants interacting within a unified digital environment. This governance model necessitates fundamentally new approaches, methods, principles, and tools that markedly differ from traditional management practices developed for hierarchically structured, internally oriented organizations. The objective of this research is to pinpoint the significant managerial innovations that are arising in platform-based companies by conducting a comparative analysis of management models in both traditional linear businesses and platform-based enterprises. Additionally, it seeks to explore the opportunities and challenges linked to the adaptation of these innovations within the unique context of linear businesses that are undergoing digital transformation.

Materials and methods. The study employs a structured literature review in the field of managing digital platform-based companies. The methodological foundation of the research is content analysis of both domestic and international publications, carried out within the framework of the emerging paradigms in digital management. Furthermore, the empirical data have been used, obtained from an examination of digital management practices within Russian enterprises. Practice-oriented data were drawn from business cases and managerial experiences of participants in executive education programs, particularly the MBA program «Strategic Management» at Novosibirsk State University.

Results. The article presents an original perspective on the specificity of digital management in platform-based companies. Applying theoretical analysis, the author has determined significant distinctions between linear and platform-based enterprises within the framework of the digital economy. The analysis has been conducted across multiple dimensions, encompassing the types of assets and fundamental business processes, strategies for creating customer value, and methods of scaling. Special emphasis has been placed on the unique attributes of management systems typical of each business category. Management traits associated with linear and platform operational logics have been identified, facilitating the recognition of particular managerial innovations that are inherent to digital management within platform-oriented enterprises. The study also demonstrates the potential for transferring selected elements of digital management into traditional (linear) business models. It has been noted that, under conditions of digital transformation, management systems in linear companies are gradually evolving by adopting practices typical of platform firms – such as algorithmic integration into decision-making processes, development of new performance metrics based on digital data, implementation of customer self-service systems as sources of feedback and analytics, and the use of digital models (digital twins) to interact with external stakeholders in the value creation process. Thus, digital management – initially developed within the context of platform-based

business – is progressively diffusing into linear organizations, acquiring features of a universal trajectory in the evolution of both management theory and practice.

Discussion. Platform-based companies act as catalysts for transforming traditional management approaches in the digital economy, introducing new objects, functions, and principles of managerial activity. However, when transferring managerial innovations developed in platform contexts to linear-type companies, these innovations are to be adapted to the specifics of sequential, process-oriented operations. The study shows that in linear companies, partial algorithmization of management processes is feasible, due to their structural and operational logic. Two critical challenges emerge in this context: first, the agency of management digitalization – i.e., clarifying the human role amid increasing automation and algorithm-driven decisions; and second, working-out of new performance metrics that adequately reflect the logic of digital management. A particularly promising tool for enhancing partner relationships in linear companies is the use of digital twins – virtual models of objects, processes, and interactions – that increase transparency, predictability, and flexibility in collaboration with external participants in the value chain.

The contribution of this study to the theory and practice of digital management lies in three key aspects: a clear conceptual distinction between linear and platform-based businesses as fundamentally different objects of management; a systematic typology of managerial innovations characteristic of platform-based companies; a substantiated background for the feasibility and conditions of transferring selected digital management practices from platform to linear business contexts.

These findings suggest that the paradigm of digital management requires rethinking of the theoretical foundations of management and a transformation of how these theories are implemented in practice within the digital economy. Nevertheless, as this paradigm is still emergent, many of its dimensions – including boundaries of applicability, integration mechanisms, and long-term effects – require further theoretical analysis and empirical validation.

KEYWORDS

Managerial innovations, digital management, management paradigm, platforms-based companies, linear-type companies.

FUNDING

The work has been carried out within the framework of the 126020216316-4 RAS Siberian Branch R&D Economics and Industrial Engineering Institute project.

FOR CITATION

Markova, V. D. (2026) Managerial innovations in the digital economy: insights from platform-based companies to linear firms. *Management Issues*, 20 (1), 5–20. <https://elibrary.ru/hzsnvg>.

AUTHORS' INFORMATION

Vera D. Markova – Doctor of Economics, professor; Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS (630090, Russia, Novosibirsk, Akademika Lavrentyeva Avenue, 17) – *Chief Researcher*; markova.pro@yandex.ru. SPIN 2526-6161, ORCID 0000-0003-1646-8372, Scopus ID 57194526992.

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 19.08.2025; reviewed 26.10.2025; accepted for publication 15.01.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Цифровое управление бизнесом, под которым понимается использование цифровых технологий в деятельности компаний для совершенствования бизнес-процессов, изменения бизнес-модели и принятия управленческих решений на основе аналитики больших данных и алгоритмов, стало объектом научных исследований с начала

2000-х гг¹. Но резкий всплеск публикаций в этой сфере начинается с 2018 г., когда в ведущих странах мира были опубликованы программные документы по развитию цифровой экономики, такие как: концепция цифрового Китая, американский стратегический план по науке о данных, европейская стратегия развития искусственного интеллекта и другие [1]. Появляются учебные курсы

¹ Применительно к компаниям как хозяйствующим субъектам понятия «управление» и «менеджмент» синонимичны [Дрезинский К. С. Терминологическое исследование понятий «менеджмент» и «управление» // Научно-технические ведомости СПбПУ. Экономические науки. 2013. № 1 (1). С. 22–25. EDN QALNEZ].

и программы, учебники [2], книги по цифровому менеджменту и связанным с ним проблемам [3; 4; 5]. При этом анализ библиографических обзоров литературы, публикаций в сфере цифрового управления и бизнес-моделей цифровой экономики показывает фрагментарную и неоднородную картину: преобладающий акцент делается на цифровые технологии и цифровую трансформацию, тогда как публикаций по тематике цифрового управления в разы меньше, хотя смена парадигмы управления давно обсуждается в научном сообществе² [6; 7]. Тот факт, что цифровое управление является новой парадигмой менеджмента³, подходы и методы которой пока не являются общепризнанными, объясняет сложности формализации управленческих практик реальных компаний и теоретических обобщений.

Как отмечал классик менеджмента П. Друкер, парадигма менеджмента должна меняться по мере изменения внешней среды, иначе она начинает расходиться с реалиями и мешать практике [8]. Процесс формирования новой парадигмы в цифровой экономике осложняется тем, что наряду с традиционными фирмами появляется новый объект управления – платформенные компании, логика функционирования которых «инвертирована» относительно традиционных фирм⁴. Управление платформенными компаниями не укладывается в принятые подходы, что и определяет необходимость смены парадигмы управления, а также подтверждает вывод П. Друкера о том, что информационная (а также цифровая) революция – это революция концепций, а не только технологий [9]. Но, по мнению Т. Куна, парадигма не уступит место, пока не появится достойная приемница [10].

Появление в цифровой экономике платформенных компаний, в которых управление распространяется за пределы организационных границ и ориентировано на эффективное взаимодействие независимых участников, ставит под сомнение применимость традиционных управленческих подходов, разработанных для линейных, иерархически организованных компаний, где внутри организации создаётся ценность и сосредоточен контроль.

Научная проблема заключается в отсутствии чётко сформулированной теоретической основы деятельности платформенных компаний, включая новые объекты, функции, принципы

и метрики менеджмента. В то время как практика платформенного бизнеса уже выработала ряд инновационных управленческих подходов, которые существенно отличаются от традиционных моделей классического менеджмента. Эти подходы обладают потенциалом адаптации и могут быть использованы в качестве бенчмаркинга для традиционных компаний, проходящих этап цифровой трансформации.

Таким образом, становится актуальной задача систематизации управленческих инноваций, разработанных платформенными компаниями, поскольку знания о них остаются фрагментированными [7; 11]. Необходимо интегрировать опыт платформенных компаний в рамках формирующейся парадигмы цифрового менеджмента, где он может стать основой обновления общей теории управления.

Цель статьи – выявить ключевые управленческие инновации, создаваемые платформенными компаниями, а также обсудить возможности и проблемы их применения в компаниях традиционного бизнеса.

В рамках поставленной проблемы сформулированы следующие гипотезы, проверка которых составляет основу данного исследования и определяет его результаты:

- управление платформенной компанией принципиально отличается от управления линейным иерархически организованным бизнесом;
- отдельные управленческие инновации, разработанные в платформенных компаниях, могут быть успешно адаптированы в линейных компаниях в процессе их цифровой трансформации.

■ ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Под *традиционным линейным* бизнесом мы понимаем классическую форму организации бизнеса, в которой компании используют отраслевую цепочку создания и реализации продукции/услуг: от их разработки и производства до сбыта и потребления. В линейной бизнес-модели доход компании зависит от объёма продаж, бизнес-процессы, как правило, стандартизированы, иерархия управления чётко определена, ценность для потребителей создаётся внутри компании при использовании собственных ресурсов.

Платформенная организация бизнеса основана на создании пространства встречи продавцов и покупателей, организации взаимодействия

² Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента 2008. № 6 (3). С. 27–50; Кочетков Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. № 10 (4). С. 330–341. DOI 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341; Стяжкина Е. И. Новая парадигма менеджмента в условиях цифровой экономики // Управленческие науки / Management Sciences. 2025. № 15 (1). С. 6–19. DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-1-6-19.

³ Парадигма, по Т. Куну, – система представлений и терминов, правил, норм и методов, которые принимаются как общепризнанные и истинные в рамках определённой области знаний или деятельности. Это даёт сообществу (управленческому) модель постановки проблем и подходов к их решению в течение определённого периода времени [10].

⁴ Alstynе, M. (2019). The opportunity and challenge of platforms. In the coll.: Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. WEF: 8–12.

участников на основе платформы. Это пространство может быть организовано как в обычной форме (например, торгового дома), так и в цифровом формате. Однако термин «цифровая платформа» рассматривается в научной литературе с разных сторон. Чаще всего – с опорой на функциональное предназначение – исследователи выделяют инструментальные, инфраструктурные и прикладные платформы [4]. В соответствии с другим подходом, выделяются технологические платформы (куда можно отнести инструментальные и инфраструктурные) и экономические платформы – как организационные формы создания стоимости за счёт сетевых эффектов, облегчения взаимодействия отдельных групп участников и контроля данных вместо материальных ресурсов⁵. Далее мы будем называть прикладные экономические платформы цифровыми бизнес-платформами (ЦБП).

Цифровая бизнес-платформа – это бизнес-модель (способ организации бизнеса), в рамках которой происходит объединение внешних групп участников посредством цифровых технологий, данных и алгоритмов; обеспечиваются механизмы взаимодействия, такие как поиск партнёров, обратная связь и коммуникационные инструменты для согласования спроса и предложения, и таким образом совместно создаётся ценность для потребителей и участников [12]. Цифровая платформа как бизнес-модель представляет собой модель обеспечения посредством технологической площадки прямого взаимодействия и осуществления транзакций между субъектами с использованием новых способов и форм взаимодействия, создания ценности и ценообразования. Это отличает платформы от торговцев и классических посредников, где отсутствует прямое взаимодействие заинтересованных друг в друге сторон, а также от вертикально интегрированных компаний, которые объединяют одну сторону рынка в рамках единой структуры собственности [13]. Эти и другие определения цифровых бизнес-платформ сходны в том, что они описывают ЦБП как площадки взаимодействия сторон в процессе создания ценности.

Платформенная компания – это компания, которая владеет цифровой бизнес-платформой и осуществляет управление не только собственными операциями и платформой, но и динамичным сообществом внешних участников, взаимодействующих на базе цифровой платформы.

Тематика цифровизации бизнеса весьма обширна, поэтому мы сузили область исследований, рассматривая в качестве объекта платформенные компании как новые организационные формы бизнеса, а в качестве предмета исследования – управленческие инновации, которые создают платформенные компании, формируя вклад в теорию цифрового менеджмента.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Подход к исследованию

При анализе научных публикаций по выделенной проблемной области мы опирались на обзоры литературы зарубежных авторов по цифровизации управления и бизнес-платформам [1; 12; 14–17] с последующим анализом названий и аннотаций для выявления статей, имеющих отношение к объекту и предмету исследования. Также был проведён дополнительный поиск научных статей и книг по ключевым словам «цифровые платформы», «бизнес-модели», «бизнес-модели платформ», «цифровой менеджмент (управление)» с последующим углублённым анализом контента.

Обзоры литературы показывают проблематику управления, связанную с бизнес-платформами, а также её эволюцию по мере развития технологий цифровизации и практики функционирования платформенных компаний в разных странах. Во всех зарубежных обзорах в качестве важного рубежа отмечается 2010 год, когда вышел в свет специальный выпуск журнала *Long Range Planning*, посвящённый бизнес-моделям, где были опубликованы известные концептуальные статьи D. Teece, H. Chesbrough, X. Lecocq и других авторов. В целом можно сказать, что в этом выпуске журнала речь шла о бизнес-моделях доцифровой эпохи, хотя была одна статья о влиянии web 2.0 на стратегию развития бизнес-моделей (B. Wirtz et al).

Цифровизация экономики и бизнеса привела к развитию новых форм бизнес-моделей – цифровых бизнес-платформ, которые характеризуются меньшей зависимостью от физических активов [15]. Одновременно, как показано в обзоре D. Trabucchi, T. Viganza, происходит смещение акцентов в исследованиях от экономических проблем двусторонних рынков к управленческим проблемам бизнес-платформ и последующей интеграции экономических и управленческих аспектов функционирования платформенных компаний. В ландшафте исследований они выделили средний по размеру и самый молодой по времени формирования кластер – «Перспективы управления двусторонними платформами», куда вошли работы, связывающие общую концепцию бизнес-платформ с различными управленческими аспектами, такими как стратегия платформенных компаний и эволюция центральной платформы, открытость цифровых бизнес-платформ. Также установлено, что в 2014–2019 гг. фокус исследований в этой сфере смещается в сторону экосистем, открытых инноваций и инноваций бизнес-моделей, мобильных приложений [17]. В обзоре M. Daradke рассматривается важная проблема управления неопределённостью комплементарных и дополнительных продуктов и содействия совместному созданию ценности платформенной

⁵ Koponen, J. (2019). Misunderstanding of platforms will lead to costly failures. Demos Helsinki. – URL: <https://www.demoshelsinki.fi/en/2019/07/23/misunderstanding-of-platforms-will-lead-to-costly-failures/> (дата обращения: 10.06.2025).

компании на основе инноваций в бизнес-моделях [12]. Спецификой обзора Ayla Ava из Турции является рассмотрение процессов цифровизации по основным функциональным сферам управления: это маркетинг, учёт, управление человеческими ресурсами и цепями поставок, при этом отмечено, что в литературе мало целостных исследований цифровизации менеджмента [14]. С позиций анализа изменений системы управления при цифровизации интересен обзор С. Е. Монге, R. D. Soriano, которые также рассматривают исследования по отдельным сферам: маркетинг, финансы, менеджмент, отмечая, что анализ процессов цифровизации в компаниях должен быть непрерывным вследствие динамичного развития технологий [16]. В обширном обзоре литературы китайских авторов акцент сделан именно на цифровом управлении бизнесом, в котором авторы выделяют цифровые стратегии и шесть аспектов управления: цифровые технологические платформы, бизнес-процессы и человеческие ресурсы, бизнес-модели и организационные структуры, а также цепи поставок, хотя, скорее, речь идёт о развитии партнёрства [1].

В целом обзор литературы был проведён с акцентом на выявление управленческих проблем, подходов и механизмов, определяющих создание и развитие цифровых платформенных компаний и специфику управления ими, что позволило систематизировать и описать характеристики и отличительные черты системы управления платформенными компаниями по сравнению с традиционными линейными компаниями.

Теоретические основы цифровизации управления

Американский исследователь У. Б. Артур ещё в конце прошлого века отмечал, что бизнес, основанный на сетевых эффектах, работает иначе, чем традиционные компании. Для таких компаний управление превращается в серию поисков следующего технологического направления развития, поскольку в новой экономике «победитель получает все», соответственно они ориентированы на рост, а не на эффективность⁶. Позже М. Алстайн показал, что сетевые эффекты, присущие платформенным компаниям цифровой эпохи, ведут к значимым изменениям организационной формы, «переворачивая» фирму и формируя новые правила ведения бизнеса и управления им⁷.

Одновременное сосуществование в ландшафте цифровой экономики традиционных компаний, функционирование которых описывается линейными цепочками создания добавленной стоимости (линейных компаний), и новых компаний платформенного типа усложняет исследование

процессов цифровизации управления. По мнению С. Е. Монге и R. D. Soriano, связано это с тем, что необходимо рассматривать как отдельные функциональные аспекты управления, в частности, управление производством, логистикой и цепями поставок, персоналом, финансами, знаниями, так и более общие аспекты, такие как бизнес-модели, бизнес-экосистемы, инновации и цифровая динамика [16].

На наш взгляд, активное развитие цифровизации в сферах маркетинга, логистики и управления цепями поставок, а также в сфере подбора, аттестации и обучения персонала [14] вполне объяснимо двумя факторами: это функциональные аспекты управления линейным бизнесом, цифровизация которых может идти относительно автономно от общей системы управления компанией, кроме того, они в наибольшей степени связаны с внешней средой, изменения которой стимулируют процессы цифровизации. Также автономно развивается цифровизация в сфере управления проектами [18]. Но следует обратить внимание на важный аспект, отмеченный в концептуальной статье В. Г. Антонова и М. В. Самосудова о проблемах и перспективах развития цифрового менеджмента: при появлении многочисленных программ-планировщиков, таких как ERP, CRM, BPM, MES и других «принципиально не решались вопросы собственно управления – основной акцент делался на фиксации данных, контроле движения материальных ресурсов. Это не управляющие системы, а *информационные*». Для реальной цифровизации управления необходимо понимание общих закономерностей управления, создание адекватных моделей (алгоритмов), отражающих динамику развития управляемых систем [19, с. 42].

Однако исследований в сфере общих направлений и закономерностей менеджмента, таких как стратегии компаний в цифровой экономике и формирование цифровой системы управления компанией в целом, инновации в бизнес-моделях и управление платформенными компаниями как новыми формами организации бизнеса, значительно меньше, и они пока не привели к созданию целостной системы цифрового менеджмента как новой парадигмы или модели управления, поскольку не представляется возможным идентифицировать и чётко выделить формирующуюся новую парадигму менеджмента [7]. Тем не менее, контуры этой модели уже прорисовываются.

Ещё в 2016 г. американский эксперт в области управления персоналом Дж. Берсин, опираясь на данные опроса более тысячи генеральных директоров из 130 стран, установил, что компании, которые быстро адаптируются к цифровой среде,

⁶ Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review. – URL: <https://hbr.org/1996/07/increasing-returns-and-the-new-world-of-business> (дата обращения: 5.02.2025).

⁷ Alstyn, M. (2019). The opportunity and challenge of platforms. In the coll.: Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. WEF: 8–12.

практикуют совершенно *новую модель* управления⁸. В числе отличительных аспектов этой новой модели он отметил:

- децентрализованную структуру бизнеса, основанную на формировании небольших, наделённых полномочиями команд. Осуществляется переход от иерархии к «*сети команд*», при этом корпоративные функции реализуются как общие сервисы поддержки команд, деятельность которых наблюдается за счёт информационных систем;

- наличие внутренней расширяемой *информационной платформы*, которая может предоставлять информацию *в режиме реального времени* руководителям всех уровней;

- широкое использование для коммуникаций и управления *мобильных приложений* и поддержка мобильных устройств в режиме реального времени;

- наличие *общих целевых показателей* деятельности компании, которые стимулируют сотрудников работать сообща⁹;

- ключевую роль *корпоративной культуры* с понятными, разделяемыми персоналом ценностями, ориентированными на сотрудничество, обмен информацией;

- открытость к *инновациям*, готовность экспериментировать.

Исследуя процессы цифровой трансформации, консультант компании BCG Y. Morieux отмечает, что компаниям необходимо формировать *модель управления*, отвечающую новым вызовам, в которой на смену жёстким организационным структурам, процессам и правилам должны прийти гибкие и динамичные системы поведения сотрудников, в которых менеджеры выступают фасилитаторами, стимулируя самостоятельность и инициативность работников в рамках заданного стратегического контекста¹⁰.

В последующих исследованиях показано, что цифровизация управления коренным образом меняет способы идентификации, мониторинга и контроля агентов или ресурсов, оказывая влияние на границы компаний и архитектуру цепочки создания стоимости [20], создаёт возможности использования ресурсов, не находящихся в собственности компании, смещая фокус создания стоимости от традиционной фирмы к цифровой бизнес-платформе, где создание ценности для потребителей распределяется, а её захват централизуется [21]. При этом технологии сбора и обработки больших данных облегчают выход на рынок, поскольку позволяют анализировать поведение потребителей, которое раньше было

ненаблюдаемым, снижают уровень неопределённости при расширении сфер деятельности компаний [22; 23]. Также изменяется содержание традиционных функций менеджмента [24].

Поскольку связующим звеном между возможностями новых технологий и потребностями рынка является новая бизнес-модель, то значительный пласт исследований посвящён инновациям в бизнес-моделях [25], среди которых мы рассматриваем только цифровые бизнес-платформы.

Активное развитие цифровых платформенных компаний создаёт угрозу традиционному линейному бизнесу, поэтому менеджерам компаний с линейной бизнес-моделью необходимо предвидеть потенциал платформенной бизнес-модели в их отрасли и выработать стратегическую позицию по отношению к возможному появлению такой модели [26]. Так, вывод на российский рынок в 2025 г. цифровой платформы Яндекса «Магистрала» создаёт угрозу транспортно-логистическим компаниям линейного типа¹¹.

Научные исследования цифровых платформ распределены по трём направлениям: экономика, менеджмент и информационные системы. Экономисты изучают цифровые и традиционные рынки и платформы, рыночные механизмы, включая ценообразование, сетевые эффекты и конкуренцию; исследования в сфере менеджмента сосредоточены на взаимодействиях акторов, вопросах управления цифровыми бизнес-платформами и экосистемами, которые формируются вокруг платформенных компаний, а также стратегических перспективах развития бизнес-платформ, тогда как исследования в сфере информационных систем связаны с цифровыми платформами как ИТ-продуктами и технологиями, которые их поддерживают [27; 28]. С позиций бизнеса и управления интерес представляют проблемы разработки бизнес-платформ и управления ими с целью создания ценности для клиентов и заинтересованных сторон [30].

В литературе представлены различные теоретические подходы к тому, как *формировать* платформенную бизнес-модель, например [26–31], практическое руководство по проектированию бизнес-платформ для малого и среднего бизнеса было разработано в Европейском Сообществе¹². Однако практика показала, что реализация подхода к проектированию бизнес-платформы зависит от многих факторов, в том числе от наличия или готовности развивать платформенное мышление менеджеров.

⁸ Bersin, J. (2016). Digital leadership is not an optional part of being a CEO. Harvard Business Review. – URL: <https://hbr.org/2016/12/digital-leadership-is-not-an-optional-part-of-being-a-ceo> (дата обращения: 5.02.2025).

⁹ По сути речь идёт об использовании системы ОКР (Objective and Key Results).

¹⁰ Morieux, Y. (2018). Companies are revolutionizing how people work. Now they need to transform how managers manage. – URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/bringing-managers-back-to-work.aspx> (дата обращения: 5.02.2025).

¹¹ Магистрала – ваш пульт управления логистикой. – URL: <https://dostavka.yandex.ru/magistral/> (дата обращения: 05.02.2025).

¹² Platform design toolkit (interim update oct. 2020). – URL: https://platformdesigntoolkit.com/toolkit/?source=post_page (дата обращения: 05.02.2025).

Платформенное мышление менеджера – это мышление о данных, устройствах и технологиях их обработки, о среде компании, основанной на данных [32]. Платформенное мышление связано с отношением руководителей и сотрудников компании к способам создания и восприятия ценности, ресурсам и ключевым компетенциям, которые, в отличие от продуктового мышления, присущего компаниям линейного типа, рассматриваются не в закрытых рамках компании, а в более широком ракурсе участников бизнес-платформы, предполагая *совместное использование* активов всех участников. Собственно ключевым аспектом платформенного мышления является *готовность к сотрудничеству с партнёрами и даже конкурентами*, к вовлечению их в деятельность платформы, что позволяет компании-собственнику стать лидером рынка. Платформенное мышление ведёт к переосмыслению и изменению способа создания ценности и клиентского опыта, оно влияет на каждую функцию бизнеса и всех заинтересованных лиц [33].

Мировой опыт показывает, что создать и успешно развивать платформенную компанию не так просто. Исследование 209 неудач западных платформенных компаний показало, что средний срок их жизни составляет всего 4,9 года. Авторы исследования выделяют четыре причины просчётов создателей платформ: конкуренцию, проблему доверия, слишком поздний выход на рынок и ошибочную ценовую политику¹³.

В более позднем исследовании консалтинговой компании BCG выделено семь причин неудач бизнес-платформ и созданных вокруг них экосистем, большая часть которых связана с управлением: это неправильная модель управления, неадекватная монетизация, слабые стратегии запуска и защиты, плохое исполнение¹⁴. Авторы отмечают, что важнейшим стратегическим решением при проектировании новых организационных форм бизнеса является выбор *модели управления*, поскольку она заменяет иерархические формы контроля, присущие линейному бизнесу, на косвенные. Управление устанавливает стандарты, правила и процессы, которые определяют архитектуру бизнес-платформы и/или экосистемы бизнеса. В частности, оно регулирует доступ на платформу, участие в ее деятельности и обязательства сторон, а также уровень открытости бизнес-платформы или экосистемы как компромисс между разнообразием и инновациями, с одной стороны, и контролем качества предложения, с другой.

Рассматривая факторы роста и устойчивости платформенных компаний, Ф. Чжу и М. Янсита отмечают, что в отличие от традиционных

фирм успех платформенных компаний зависит от того, как компания управляет главными свойствами сетей: сетевыми эффектами, кластеризацией, или фрагментацией, сети, риском отказа от услуг платформы (дезинтермедияция), уязвимостью ко множественным подключениям (работа участников с несколькими бизнес-платформами) и возможностью объединения сетей¹⁵. Также установлено, что если платформенная компания успешна, достигает доминирующего положения на рынке, то взаимоусиливающие факторы делают её вытеснение с рынка практически невозможным: её можно только «затмить», но не вытеснить [34]. В попытках преодолеть угрозы, связанные со множественными подключениями, кластеризацией и отказами от их услуг, платформенные компании движутся в сторону усложнения бизнеса, перехода от двусторонних к многосторонним бизнес-платформам [11], как, например, российская компания «Авито».

В целом все исследователи отмечают формирование *новой модели управления* в платформенных компаниях, делая акцент на различных сторонах этой модели. Поскольку целостное представление модели управления платформенным бизнесом пока не сложилось, то для выявления новых элементов в управлении мы провели сравнительный анализ линейного и платформенного бизнеса, результаты которого представлены ниже.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Одним из основных и новых результатов исследования является выявление отличительных черт цифрового менеджмента платформенных компаний на основе системного сравнения параметров и ключевых управленческих характеристик линейного и платформенного бизнеса – двух основных моделей компаний, функционирующих в условиях цифровой экономики (таблицы 1 и 2).

Это сравнение показывает принципиальные различия платформенного и линейного бизнеса как объектов управления. Но, видимо, ключевое влияние на организацию управления платформенным бизнесом оказывает расширение типов участников (акторов), вовлечённых в деятельность платформенного бизнеса. Изначально это три типа акторов: поставщики, потребители и владелец цифровой платформы, но по мере усложнения и расширения деятельности платформенной компании их круг расширяется, могут появиться рекламодатели, провайдеры и другие участники. Соответственно, в платформенной компании на смену вертикальным иерархическим отношениям внутри фирмы приходят

¹³ Йоффи Д., Гавер А., Кусумано М. Почему умирают платформы // Harvard Business Review. Россия. 2019. Декабрь.

¹⁴ Pidun, U., Reeves, M., Schussler, M. (2020). Why do most business ecosystems fail? – URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-do-most-business-ecosystems-fail?> (дата обращения: 30.01.2025).

¹⁵ Чжу Ф., Янсита М. Почему одни платформы успешны, а другие нет // Harvard Business Review. Россия. 2019. Февраль.

многосторонние отношения внешних участников, которые вовлекаются в деятельность платформенной компании, зачастую не теряя юридической самостоятельности, но не получая при этом управленческих полномочий. В такой цифровой системе управление и контроль становятся алгоритмическими, проявляясь

в многосторонних отношениях и через такие отношения [38]¹⁶. Объектом управления в платформенной компании становится совместная деятельность многочисленных участников по созданию ценности для потребителей, а основными инструментами управления становятся правила, регламенты, рейтинги и алгоритмы.

Таблица 1 – Сравнительные параметры линейного и платформенного бизнеса
Table 1 – Comparative parameters of linear and platform business

Тип бизнеса Параметры	Линейный бизнес	Платформенный бизнес
Суть бизнеса	Преобразование входа (ресурсов) в товар или услугу	Создание пространства взаимодействия различных участников платформы
Активы	Принадлежат компании. Преобладают материальные активы	Используются активы участников. У компании преобладают нематериальные активы
Основные бизнес-процессы	Линейные: закупки, производство, продажи и др.	Сетевые: разработка и поддержка автоматизированных и алгоритмизированных операций
Способ создания ценности для потребителей	Последовательно в рамках отраслевой цепочки создания добавленной стоимости при контроле издержек на каждой стадии	Децентрализовано, за счёт согласования спроса и предложения в пространстве выбора потребителей, облегчения транзакций. Совместно с партнёрами
Способы роста бизнеса. Скорость роста	Слияния и поглощения. Линейный относительно медленный рост	Партнёрство. Быстрый рост, в том числе экспоненциальный, блиц-масштабирование ¹⁷
Рынки	Географические, в физическом пространстве	В киберпространстве

Источник: составлено автором с использованием [37].

Практика показывает, что платформенному бизнесу присущ «парадокс прибыльности», как его определяет Е. П. Кочетков, – непрерывный рост капитализации таких компаний, несмотря на «проедание» капитала и отсутствие прибыли¹⁸. Это приводит к необходимости установления иных метрик оценки деятельности таких компаний. Также необходимо пересматривать подходы к оценке конкурентных преимуществ и конкурентоспособности платформенных компаний, а некоторые традиционные инструменты менеджмента, в частности, известная модель «пяти сил конкуренции» М. Портера, перестают работать в сфере платформенного бизнеса. Меняется взгляд на персонал компании и система взаимоотношений с ними: в традиционном бизнесе сотрудники

являются важным ресурсом компании, их надо мотивировать, обучать, продвигать и контролировать. В платформенном бизнесе люди являются носителями важных компетенций, однако всех нанять невозможно, поэтому используются гибкая форма занятости, фриланс, партнёрство, могут формироваться гибкие смешанные команды, для которых проводятся тренинги, реализуется система менторства.

Опираясь на описанные особенности платформенного бизнеса, а также на экспертные знания автора, выделим специфику цифрового управления применительно к платформенным компаниям: опишем ряд характеристик цифрового управления (таблица 2), а также новые объекты, функции и принципы управления.

¹⁶ В литературе уже обсуждается возможность рассмотрения организации как алгоритма [39].

¹⁷ Легко масштабировать, так как стоимость обслуживания нового пользователя мала: прибыль растёт быстрее издержек. Возможен экспоненциальный рост [35], блиц-масштабирование [36].

¹⁸ Кочетков Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. № 10 (4). С. 330–341. DOI 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341.

Таблица 2 – Сравнение цифрового управления в платформенных компаниях с традиционным управлением
Table 2 – Comparing digital management in platform companies with traditional management

Вид управления Характеристики управления	Традиционное управление в линейном бизнесе	Цифровое управление в платформенных компаниях
Структура управления	Иерархическая, проектная, дивизиональная	Сетевая, с многосторонними отношениями
Мышление менеджеров	Продуктовое	Платформенное, цифровое
Стратегические приоритеты	Доля рынка/объем продаж. Капитализация бизнеса	Расширение круга участников (сообщество). Капитализация бизнеса
Способы получения дохода (монетизации)	Продажа товаров или услуг	Различные: плата за услуги, рекламная модель, подписка, франшизы, продажа данных, партнерская модель...
Оперативные решения и данные	Принимаются интуитивно, на основе опыта, данные запаздывают	Принимаются на основе данных в режиме онлайн
Система контроля	Бюрократическая: KPI, отчетность	Косвенная: через систему правил, регламентов, рейтингов и т. п. при наличии общих метрик эффективности
Организация взаимодействия с клиентами	Точки продаж и обслуживания	Принцип одного окна + бесшовная цифровая среда + персонализация
Организация взаимодействия с партнёрами	С поставщиками в рамках цепочки создания ценности + договорные отношения для решения определённых задач	Гибкие взаимодействия на основе инфраструктуры (API) и установленных правил с широким кругом партнёров
Ценообразование	Учёт затрат и ситуации на рынке	Алгоритмическое, возможно перекрёстное субсидирование
Разработка новых продуктов	Каскадная модель разработки	Agile + услуги партнёров (участников платформы)

Источник: составлено автором.

Следовательно, платформенный бизнес трансформирует логику управления, внося *инновации в менеджмент*. Эти инновации затрагивают структуру управления, систему принятия управленческих решений и контроля, способы взаимодействия с партнёрами и клиентами, способы ценообразования и получения доходов, меняются также стратегические приоритеты развития бизнеса и присущий менеджерам тип мышления, подходы к мотивации персонала и участников и измерению результатов деятельности компании.

Одновременно с этим в цифровой системе управления платформенной компанией появляются *новые аспекты менеджмента*, которые уточняются по мере развития таких компаний, и теоретического осмысления практики

их функционирования. На основе анализа литературы и опыта цифрового управления бизнесом в российских платформенных компаниях, описанного автором в ряде публикаций [40; 41], а также эмпирического материала, источником которого стали кейсы и управленческие практики слушателей программ дополнительного бизнес-образования, в частности, программы MBA «Стратегический менеджмент» в Новосибирском государственном университете, автор выделяет следующие *инновации в менеджменте*, которые привносят платформенные компании.

1. *Новые объекты управления*. Такими объектами в платформенных компаниях становятся:

– сама цифровая платформа, важными параметрами которой являются архитектура

платформы, уровень её открытости для внешних партнёров и правила доступа, степень разнообразия сервисов и другие характеристики;

- партнёрская сеть платформенной компании, где необходимо управлять процессом совместного создания ценности для потребителей, справедливо распределять доходы между участниками, формировать чувство общности, удерживать участников от перехода на другие платформы;

- данные, которые генерирует цифровая платформа и которые становятся важным ресурсом и объектом управления платформенной компанией.

2. *Новые функции управления* в платформенной компании:

- координация, стимулирование и согласование интересов, а также модерация внешних участников бизнес-платформы вместо прямого управления ими;

- работа с клиентами. В связи с клиентоцентричностью платформенных компаний расширяются функции управления применительно к клиентам. Это обеспечение доступности, скорости и удобства получения услуг платформенной компании по принципу одного окна и бесшовности пути клиента на основе мобильных приложений или личного кабинета клиента, организация диалога с клиентами, удержание клиентов от перехода на другие бизнес-платформы, поддержание доверия к платформенной компании и др.;

- формирование доверия к платформенной компании и её услугам;

- арбитраж возникающих в процессе деятельности спорных ситуаций;

- выбор способов монетизации и распределение доходов между партнёрами;

- управление данными, самой цифровой платформой, партнёрской сетью и другие функции, в частности, в перспективе – формирование экосистемы бизнеса на базе цифровой платформы и управление ею.

3. *Новые принципы (правила) управления* платформенными компаниями:

- клиентоцентричность бизнеса;

- принцип самообслуживания клиентов;

- совместное использование ресурсов партнёров вместо приобретения активов и масштабирование бизнеса за счёт алгоритмизации процессов и внешних участников;

- отказ от иерархии и централизации и развитие сетевого сообщества. При этом платформенные компании предоставляют значительную автономии участникам, задавая правила, но оставляя исполнение на усмотрение участников;

- изменение показателей эффективности бизнеса, включение в метрики показателей сетевой

ценности – количество пользователей, жизненный цикл пользователей, их удовлетворённость, скорость транзакций и пр.;

- переход от прямого управления исполнителями и ручного контроля к управлению на основе данных и алгоритмов (алгоритмичность управления в реальном времени);

- управление через обратную связь и репутационные системы. Репутация участника бизнес-платформы становится новым инструментом управления и оценки эффективности участников, стимулируя к повышению качества товаров и услуг без иерархического контроля в виде KPI;

- использование наряду с постоянным персоналом гибкой формы занятости, партнёрства и фриланса;

- agilность бизнеса (от англ. agility – маневренность), под которой понимается гибкость, основанная на сотрудничестве с клиентами и быстрой реакции на их запросы, открытости бизнеса, мотивации всех участников, постоянном развитии. По сути, управление платформенным бизнесом ориентировано на *непрерывные эксперименты*: тестируются новые функции и алгоритмы, добавляются новые сервисы, меняются способы монетизации, бизнес-платформы горизонтально масштабируются для усиления вовлеченности пользователей.

В целом, опыт функционирования платформенных компаний показывает, что цифровая система управления опирается на алгоритмы, которые обрабатывают данные, собираемые в процессе функционирования бизнеса. Это делает бизнес-процессы наблюдаемыми и открытыми, снижает зависимость управленческих решений от субъективизма менеджеров и повышает скорость реакции на события, позволяет персонализировать предложения для клиентов и повышать скорость их обслуживания. Но при этом появляются новые виды рисков, связанные с возможными техническими сбоями в работе цифровой инфраструктуры, вплоть до остановки бизнеса, как это произошло с компанией СДЭК в 2024 г.¹⁹. Также происходят изменения в показателях оценки бизнеса, в стиле и методах управления. Но изменения менеджмента даже в цифровых бизнес-платформах происходят постепенно, поскольку бизнес не живёт строго в рамках одной парадигмы [6].

Исследование позволило выявить особенности цифрового менеджмента платформенных компаний через сравнительный анализ с традиционным линейным бизнесом по ключевым управленческим параметрам. В дальнейшем управленческие инновации платформенного бизнеса могут быть использованы в качестве бенчмаркинга при цифровизации управления в компаниях линейного типа.

¹⁹ Причиной сбоя в работе СДЭК мог стать вирус-шифровальщик // Ведомости. 2024. 27 мая.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведённое исследование позволило чётко разграничить линейный и платформенный бизнес как принципиально разные объекты управления. Это разделение способствует более точной идентификации управленческих вызовов, возникающих в процессе цифровизации, а также выбору адекватных инструментов и подходов к управлению в зависимости от типа бизнеса.

Выступая драйверами инноваций в системе управления, платформенные компании вносят свой вклад в формирование новой парадигмы цифрового менеджмента в части новых объектов, функций и принципов управления. Однако не все управленческие инновации, присущие платформенному бизнесу, могут быть реализованы при цифровизации управления традиционным линейным бизнесом, что обусловлено спецификой каждого типа бизнеса.

На наш взгляд, можно выделить следующие ключевые элементы управленческих инноваций для потенциального трансфера в практику линейных бизнесов при цифровизации управления.

Безусловно, в первую очередь, это алгоритмизация управления, лежащая в основе цифрового менеджмента, что позволяет принимать управленческие решения на основе обработки данных в режиме реального времени (*data-driven management*). Однако сложной и слабо изученной проблемой алгоритмизации управления применительно к компаниям линейного типа является проблема субъектности цифровизации управления – кто выступает инициатором, заказчиком и интерпретатором данных при цифровизации управления. Именно эта проблема зачастую выступает главным препятствием на пути цифровизации управления. Анализ российской практики цифровизации показывает [40], что именно менеджеры, а не ИТ-специалисты или аналитики, формируют интегральные метрики деятельности компании и выступают в роли функциональных заказчиков и потребителей аналитических данных, определяя, какие показатели необходимы для принятия управленческих решений. Это подчёркивает их центральную роль в цифровой трансформации управленческой деятельности в компаниях линейного типа.

Второй не менее сложной методической задачей алгоритмизации управления является определение новых метрик (показателей) эффективности бизнеса, формируемых в режиме реального времени и служащих основой для *оперативного управления бизнесом по отклонениям*. Эти метрики призваны заменить ключевые показатели эффективности, обеспечивая единообразный подход к оценке результатов деятельности подразделений компании. Такой подход уже реализуется

в отдельных российских компаниях, например, в новосибирской компании FitService²⁰, где используются интегральные онлайн-показатели, отражающие динамику бизнес-процессов и удовлетворённости клиентов. Отметим, что для алгоритмизации управления также требуется решить технические задачи, связанные с унификацией генерируемых в компании данных, их обработкой и хранением.

В настоящее время в российских компаниях линейного бизнеса наблюдается алгоритмизация управления отдельных функциональных задач, это, в частности, задачи технического обслуживания и ремонта оборудования (ТОиР), задачи производственной и сбытовой логистики, маркетинга. Такой поэтапный подход к цифровизации управления позволяет, на наш взгляд, эволюционно формировать цифровое мышление менеджеров и сотрудников, демонстрируя возможности цифровизации и преодолевая неизбежное сопротивление персонала компании. А миросервисная архитектура цифровизации позволяет технически состыковывать функциональные задачи, постепенно расширяя сферы, охваченные цифровизацией. В этой возможности поэтапного подхода заключается принципиальное отличие цифровизации управления в компаниях линейного типа от платформенных компаний, где цифровая система управления является техническим ядром бизнеса, без которого он не может функционировать.

Следующим аспектом заимствования является организация самообслуживания клиентов за счет цифровых интерфейсов и сервисов (личные кабинеты, мобильные приложения), что позволяет собирать и обрабатывать поведенческие данные, получать отзывы покупателей для оценки качества товаров и услуг и мотивации персонала. Цифровые следы формируют основу глубокого понимания потребительского поведения и последующей персонализации предложений компании для клиентов.

Платформенная логика взаимодействия с клиентами и партнёрами, основанная на открытом обмене данными и вовлечении внешних участников в процессы создания ценности в компаниях линейного бизнеса может быть организована на базе цифровых двойников (моделей) продукции. Например, в строительстве таким инструментом является BIM-модель здания.

Вместе с тем, перечень управленческих инноваций в цифровом менеджменте остаётся открытым и динамичным – он продолжает дополняться и уточняться по мере накопления и анализа опыта цифровизации управления в компаниях линейного типа, который на текущий момент является фрагментарным и слабо структурированным. Это

²⁰ Маркова В. Д., Овчинникова Т. В. Цифровой менеджмент: опыт компании FitService // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2025. № 16 (1). С. 81–88. DOI 10.17747/2618-947X-2025-1-81-88.

определяет необходимость дальнейших исследований для интеграции лучших практик цифровизации управления как в платформенном, так и в традиционном линейном бизнесе.

Также в сфере цифровизации управления бизнесом существует ряд нерешенных и дискуссионных проблем. В частности, цифровизация управления требует переосмысления традиционных подходов к:

- распределению полномочий между уровнями управления;
- организации деятельности, контроля и оценки работ;
- системам мотивации, включая нематериальную мотивацию персонала на основе рейтингов и репутационных механизмов.

Кроме того, цифровые технологии трансформируют стратегический менеджмент, меняя логику взаимодействия с партнёрами и заинтересованными группами, а также формируя новые компетенции как для менеджеров, так и для всего персонала компании. Развитие цифровой грамотности и цифровой зрелости, аналитического мышления, способности работать в условиях неопределённости становится критически важным. Таким образом, цифровизация управления – это не просто внедрение цифровых технологий в управление, а глубокая трансформация управленческой культуры, ролей менеджеров и бизнес-процессов, требующая системного подхода.

Многообразие нерешённых вопросов, требующих дальнейших исследований, обусловлено тем, что *теория цифрового менеджмента находится на стадии формирования*. Её концептуальные основы не до конца систематизированы, а управленческие практики продолжают эволюционировать под влиянием технологических и организационных инноваций.

Вклад данного исследования заключается в чётком разграничении линейного и платформенного бизнеса как принципиально различных объектов управления, а также систематизации управленческих инноваций платформенных компаний, менеджмент которых по своей природе является цифровым. В работе выделены характерные для платформенных компаний принципы, функции и инструменты управления, обоснована возможность их трансфера в практику линейных компаний. Полученные результаты полезны компаниям линейного типа с точки зрения осознанного и целенаправленного внедрения элементов цифрового менеджмента даже на ранних этапах цифровой трансформации.

Таким образом, исследование вносит вклад в формирование теоретической базы цифрового менеджмента, предлагая аналитическую основу для понимания различий между типами компаний и определения перспективных направлений развития системы управления бизнесом в условиях цифровой экономики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Han X., Hu Y., Wang L., Zhou R. Enterprise digital management: research review, current status and prospects. *Management system engineering*. 2024. Т. 3, № 1. Article 8. DOI 10.1007/s44176-024-00032-z. EDN JJVTIL.
2. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А., Попова Е. В., Бирюков Е. С. *Цифровой менеджмент*. М. : КноРус. 2024. 207 с. ISBN 978-5-406-13204-3.
3. Vogler A. *Digital management practice*. Springer Nature, 2024. 208 p. ISBN 978-3-662-68353-8.
4. *Цифровые платформы. Методологии. Применение в бизнесе: монография* / под общ. ред. Б. Б. Славина, Е. П. Зараменских, Н. Механджиева. М. : Прометей, 2019. 227 с. ISBN 978-5-907166-10-3.
5. Шеве Г., Хюзиг С., Гумерова Г. И., Шаймиева Э. Ш. *Менеджмент цифровой экономики. Менеджмент 4.0 : монография*. М. : Кнорус, 2019. 232 с. ISBN 978-5-4365-3201-1. EDN YZMAEP.
6. *Менеджмент: век XXI*. М. : Магистр, 2019. 352 с. ISBN 978-5-9776-0353-9.
7. Калязина Е. Г. *Цифровой менеджмент в управлении проектами* // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 12. С. 4747–4766. DOI 10.18334/ce.15.12.113858. EDN KIVVZD.
8. Друкер П. *Менеджмент. Вызовы XXI века*. Пер. с англ. М. : Манн, Иванов, Фербер, 2012. 256 с. ISBN 978-5-91657-365-7.
9. Друкер П. Следующая информационная революция // *Образовательная политика*. 2010. № 1-2 (39). С. 60–67. EDN VZZJLD.
10. Кун Т. *Структура научных революций*. М. : АСТ, 2009. 320 с. ISBN 978-5-17-059180-0.
11. Trabucchi D., Buganza T. *Fostering digital platform innovation: from two to multi-sided platform* // *Creativity and innovation management*. 2020. Vol. 29, № 2. P. 345–358. DOI 10.1111/caim.12320.
12. Daradkeh M. *Exploring the Boundaries of Success: A Literature Review and Research Agenda on Resource, Complementary, and Ecological Boundaries in Digital Platform Business Model Innovation* // *Informatics*. 2023. Vol. 10, № 2. Article 41. DOI doi.org/10.3390/informatics10020041. EDN QCUWEG.
13. Гелисханов И. З., Юдина Т. Н., Бабкин А. В. *Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития* // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI 10.18721/JE.11602. EDN YUKCIN.

14. Avci A. Digitalization in business management // International journal of 3D printing technologies and digital industry. 2023. Vol. 7, № 2. P. 328–352. DOI 10.46519/ij3dptdi.1309831. EDN UXZZJI.
15. Caputo A., Pizzi S., Pellegrini M., Dabic M. Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field // Journal of Business Research. 2021. Vol. 123. P. 489–501. DOI 10.1016/j.jbusres.2020.09.053. EDN DALBVT.
16. Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18, № 2. P. 449–491. DOI 10.1007/s11846-023-00647-8. EDN SOCIUC.
17. Trabucchi D., Buganza T. Landlords with no lands: a systematic literature review on hybrid multi-sided platforms and platform thinking // European journal of innovation management. 2022. Vol. 25, № 6. P. 64–96. DOI 10.1108/EJIM-11-2020-0467. EDN VLZUUJ.
18. Калязина Е. Г. Методологические основы цифрового менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. № 10 (4). С. 1125–1142. DOI 10.18334/lim.10.4.119562. EDN ZWAAID.
19. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента // E-Management. 2018. Т. 1, № 2. С. 38–48. DOI 10.26425/2658-3445-2018-2-38-48. EDN ZHUVJE.
20. Adner R., Chen J., Zhu F. Frenemies in platform markets: heterogeneous profit foci as drivers of compatibility decisions // Management Science. 2019. Vol. 66, № 6. P. 2432–2451. DOI 10.1287/mnsc.2019.3327. EDN HVKKZN.
21. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age // Innovation: management, policy and practice. 2022. Vol. 24, № 4. P. 110–124. DOI 10.1080/14479338.2021.1965888. EDN XXOQTX.
22. Jeble S., Kumani S., Patil Y. Role of big data in decision making // Operations and Supply Chain Management. 2018. Vol. 11, № 1. P. 36. DOI 10.31387/oscm0300198.
23. Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 69–73. EDN HNSDNS.
24. Александрова Т. В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2019. № 13 (3). С. 137–144. DOI 10.14529/em190313. EDN UPXSKN.
25. Трансформация бизнес-модели. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей». М. : Альпина Паблишер, 2021. 170 с. ISBN 978-5-9614-3999-1.
26. Eisape D. A. Transforming pipelines into digital platforms: an illustrative case study transforming a traditional pipeline business model in the standardization industry into a digital platform // Journal of open innovation: technology, market, and complexity. 2022. Vol. 8, № 4, article 183. DOI 10.3390/joitmc8040183. EDN CVYOMT.
27. Martín-Pena M.-L., Cabanelas Lorenzo P., Meyer N. Digital Platforms and Business Ecosystems: A Multidisciplinary Approach for New and Sustainable Business Models // Review of Managerial Science. 2024. № 18. P. 2465–2482. DOI 10.1007/s11846-024-00772-y. EDN AGWOUK.
28. Poniatowski M., Lüttenberg H., Beverungen D., Kundisch D. Three layers of abstraction: a conceptual framework for theorizing digital multi-sided platforms // Information systems and e-business management. 2022. № 20. P. 57–283. DOI 10.1007/s10257-021-00513-8. EDN IWDZSN.
29. Платформы и экосистемы. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей». М. : Альпина Паблишер, 2023. С. 7–22. ISBN 978-5-9614-7861-7.
30. Паркер Дж., М. ван Альстин, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику и как заставить их работать на вас. М. : МИФ, 2017. 302 с. ISBN 978-5-00100-723-4.
31. Маозед А., Джонсон Н. Платформы. Практическое применение революционной бизнес-модели. М. : Альпина Паблишер, 2019. 288 с. ISBN 978-5-9614-1245-1.
32. Leonardi P., Neeley T. The digital mindset: what it really takes to thrive in the age of data, algorithms and AI. HBR Press, NY, 2022. ISBN 978-1-64782-010-7.
33. Joachimsthaler E. The interaction field: the revolutionary new way to create shared value for companies, customers and society. Public Affairs, NY, 2020. 197 p. ISBN 978-1-5417-3051-9.
34. Barwise P. Nine reasons why tech markets are winner-take-all. London business school review. 2018. № 2. P. 54–57. DOI 10.1111/2057-1615.12240.
35. Исмаил С. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). М. : Альпина Паблишер, 2017. 394 с. ISBN 978-5-9614-6080-3.
36. Хоффман Р., Йе К. Блиц-масштабирование: как создать крупный бизнес со скоростью света. М. : Альпина Паблишер. 2019. 397 с. ISBN 978-5-9614-2660-1.
37. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Развитие менеджмента в цифровой экономике: аналитический обзор исследований // Мир экономики и управления. 2020. № 20 (3). С. 166–183. DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183. EDN APGYJP.
38. Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ // Экономическая

- социология. 2021. № 22 (3). С. 71–103. DOI 10.17323/1726-3247-2021-3-71-103. EDN СКЗVNK.
39. Glaser, V. L., Sloan, J., Gehman, J. Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory // *Journal of Management Studies*. 2024. Vol. 61, № 6. P. 2748–2769. DOI 10.1111/joms.13033. EDN MAJBTW.
40. Маркова В. Д. Цифровизация управления бизнесом: задачи и роли менеджеров // ЭКО. 2025. № 1. С. 173–186. DOI 10.30680/ЕСО0131-7652-2025-1-173-186. EDN HJXXLF.
41. Маркова В. Д. Экосистема уходит в отрыв: кейс российских компаний «1С» и «Галактика» // ЭКО. 2023. № 4. С. 74–92. DOI 10.30680/ЕСО0131-7652-2023-4-74-92. EDN IMNYBK.

REFERENCES

- Han, X., Hu, Y., Wang, L., Zhou, R. (2024). Enterprise digital management: research review, current status and prospects. *Management system engineering*, 3 (1), article 8. <https://doi.org/10.1007/s44176-024-00032-z>. <https://elibrary.ru/jjbttil>.
- Maslennikov, V., Lyandau, Y., Kalinina, I., Popova, E., Birukov, E. (2024). Digital management. Moscow, KnoRus, 207 p. ISBN 978-5-406-13204-3.
- Vogler, A. (2024). Digital management practice. Springer nature, 208 p. ISBN 9783662683538.
- Digital platforms. Methodologies. Business applications (2019). Moscow, Prometey, 227 p. ISBN 978-5-907166-10-3.
- Sheve, G., Khuzig, S., Gumerova, G., Shaimieva, E. (2019) Digital Economy Management. Management 4.0. Moscow, KnoRus, 232 p. ISBN 978-5-4365-3201-1. <https://elibrary.ru/yzmaep>.
- Management: The 21st Century (2019). Moscow, Magistr, 352 p. ISBN 978-5-9776-0353-9.
- Kalyazina, E. G. (2021). Digital management in projects. *Kreativnaya ekonomika*, 15 (12), pp. 4747–4766. <https://doi.org/10.18334/ce.15.12.113858>. <https://elibrary.ru/kivvzd>.
- Drucker, P. (2012). Management challenges for 21st century. Moscow, MIF, 256 p. ISBN 978-5-91657-365-7.
- Drucker, P. (2010). The next information revolution. *Educational Policy*, (1-2), pp. 60–67. <https://elibrary.ru/VZZJLD>.
- Kuhn, T. (2009). The Structure of Scientific Revolutions. Moscow, AST, 320 p. ISBN 978-5-17-059180-0.
- Trabucchi, D., Buganza, T. (2020). Fostering digital platform innovation: from two to multi-sided platform. *Creativity and innovation management*, 29 (2), pp. 345–358. <https://doi.org/10.1111/caim.12320>.
- Daradkeh, M. (2023). Exploring the Boundaries of Success: A Literature Review and Research Agenda on Resource, Complementary, and Ecological Boundaries in Digital Platform Business Model Innovation. *Informatics*, 10 (2), article 41. <https://doi.org/10.3390/informatics10020041>. <https://elibrary.ru/qcuweg>.
- Geliskhanov, I.Z., Yudina, T.N., Babkin, A.V. (2018). Digital platforms in economics: essence, models, development trends. *π-Economy*, 11 (6), pp. 22–36. <https://doi.org/10.18721/JE.11602>. <https://elibrary.ru/yukcih>.
- Avci A. (2023). Digitalization in business management. *International journal of 3D printing technologies and digital industry*, 7 (2), pp. 328–352. <https://doi.org/10.46519/ij3dptdi.1309831>. <https://elibrary.ru/uxzzji>.
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M., Dabic, M. (2021). Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, (123), pp. 489–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>. <https://elibrary.ru/dalbvt>.
- Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18 (2), pp. 449–491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>. <https://elibrary.ru/sociuc>.
- Trabucchi, D., Buganza, T. (2022). Landlords with no lands: a systematic literature review on hybrid multi-sided platforms and platform thinking. *European journal of innovation management*, 25 (6), pp. 64–96. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0467>. <https://elibrary.ru/vlzuuj>.
- Kalyazina, E. G. (2023). Metodological foundations of digital management. *Leadership and Management*, 10 (4), pp. 1125–1142. <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119562>. <https://elibrary.ru/zwaaid>.
- Antonov, V. G., Samosudov, M. V. (2018). Problems and prospects of digital management development. *E-Management*, 1 (2), pp. 38–48. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2018-2-38-48>. <https://elibrary.ru/ZHUVJE>.
- Adner, R., Chen, J., Zhu, F. (2019). Frenemies in platform markets: heterogeneous profit foci as drivers of compatibility decisions. *Management Science*, 66 (6), pp. 2432–2451. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3327>. <https://elibrary.ru/hvkkzn>.
- Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation: management, policy and practice*, 24 (1), pp. 110–124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>. <https://elibrary.ru/xxoqtx>.
- Jebble, S., Kumani, S., Patil, Y. (2018). Role of big data in decision making. *Operations and Supply Chain Management*, 11 (1), article 36. <https://doi.org/10.31387/oscm0300198>.

23. Danilkina, Yu. V., Yakovleva, A. O. (2022). Use of digital technologies in corporative decision-making. *Innovacii i investicii*, (3), pp. 69–73. <https://elibrary.ru/hnsdns>.
24. Aleksandrova, T. V. (2019). Digitalization as a modern trend of development of management of industrial organization. *Bulletin of the South Ural State University. Series «Economics and Management»*, 13 (3), pp. 137–144. <https://doi.org/10.14529/em190313>. <https://elibrary.ru/upxskn>.
25. On business model innovation. Harvard Business Review's 10 must reads (2021). Moscow, Al'pina Publisher, 170 p. ISBN 978-5-9614-3999-1.
26. Eisape, D. A. (2022). Transforming pipelines into digital platforms: an illustrative case study transforming a traditional pipeline business model in the standardization industry into a digital platform. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 8 (4), article 183. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040183>. <https://elibrary.ru/cvyomt>.
27. Martin-Pena, M.-L., Cabanelas Lorenzo, P., Meyer, N. (2024). Digital Platforms and Business Ecosystems: A Multidisciplinary Approach for New and Sustainable Business Models. *Review of Managerial Science*, (18), pp. 2465–2482. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00772-y>. <https://elibrary.ru/agwouk>.
28. Poniatowski, M., Lüttenberg, H., Beverungen, D., Kundisch, D. (2022). Three layers of abstraction: a conceptual framework for theorizing digital multi-sided platforms. *Information systems and e-business management*, 20 (2), pp. 257–283. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00513-8>. <https://elibrary.ru/iwdzsn>.
29. On platforms and ecosystemcm. Harvard Business Review's 10 must reads (2023). Moscow, Al'pina Publisher, pp. 7-22. ISBN 978-5-9614-7861-7.
30. Parker, G., Van Alstyne, M., Choudary, P. (2017). Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. Moscow, MIF, 302 p. ISBN 978-5-00100-723-4.
31. Moazed, A., Jonson, N. (2019). Modern monopolies: what it takes to dominante the 21st century economy. Moscow, Al'pina Publisher, 288 p. ISBN 978-5-9614-1245-1.
32. Leonardi, P., Neeley, T. (2022). The digital mindset: what it really takes to thrive in the age of data, algorithms and AI. NY, HBR Press. ISBN 978-1-64782-010-7.
33. Joachimsthaler, E. (2020). The interaction field: the revolutionary new way to create shared value for companies, customers and society. NY, Public Affairs, 197 p. ISBN 978-1-5417-3051-9.
34. Barwise, P. (2018). Nine reasons why tech markets are winner-take-all. *London business school review*, (2), pp. 54–57. <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12240>.
35. Ismail, S. (2017). Exponential organizations. Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it). Moscow, Al'pina Publisher, 394 p. ISBN 978-5-9614-6080-3.
36. Hoffman, R., Yeh, C. (2019). Blitz scaling. The lightning-fast path to bulding massively valuable business. Moscow, Al'pina Publisher, 397 p. ISBN 978-5-9614-2660-1.
37. Markova, V. D., Kuznetsova, S. A. (2020). Digital economy development management: analytical review. *World of Economics and Management*, 20 (3), pp. 166–183. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-3-166-183>. <https://elibrary.ru/apgyjp>.
38. Stark, D., Pais, I. (2021). Algorithmic management in the platform economy. *Journal of Economic Sociology*, 22 (3), pp. 71–103. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2021-3-71-103>. <https://elibrary.ru/ckzvnk>.
39. Glaser, V. L., Sloan, J., Gehman, J. (2024). Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory. *Journal of Management Studies*, 61 (6), pp. 2748–2769. <https://doi.org/10.1111/joms.13033>. <https://elibrary.ru/majbtw>.
40. Markova, V. D. (2025). Digitalization of business management: challenges and roles of managers. *ECO*, (1), pp. 173–186. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2025-1-173-186>. <https://elibrary.ru/hjxxlf>.
41. Markova, V. D. (2023). The ecosystems is breaking through: the case of russian companies «1C» and «Galaktika». *ECO*, (4), pp. 74–92. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-4-74-92>. <https://elibrary.ru/imnybk>.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ: СТРАТЕГИИ, ПОТРЕБНОСТИ, РЕЗУЛЬТАТЫ

А. В. Мухачёва^a

^a Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Актуальность исследования определяется государственным вектором цифрового развития экономики и социальной сферы, внедрения сквозных цифровых технологий на федеральном и региональном уровнях. Цифровая трансформация как новая национальная цель нашла отражение в региональных стратегиях, при этом до сих пор наблюдается неоднозначность и дефицитарность трактовок указанной категории. Необходима дефиниционная проработка данного термина и расширение его смысла с переходом от сугубо экономических интерпретаций (первые определения разрабатывались экономистами и международным бизнесом в отношении коммерческих компаний) к территориальному формату и охвату социально-экономических отношений широкого спектра. Цель исследования: изучение дефиниционных основ и стратегий цифровой трансформации экономики и социальной сферы регионов, анализ результатов внедрения цифровых технологий в субъектах РФ.

Материалы и методы. Представлен развернутый анализ дефиниционных основ и интерпретаций категории «цифровая трансформация» в рамках различных исследовательских подходов, разнообразия целевых установок, барьеров и итогов реализации региональных стратегий цифровой трансформации экономики и социальной сферы (на базе конкретных кейсов субъектов РФ). Также проведен анализ имеющихся в Росстате статистических индикаторов цифрового развития территории.

Результаты исследования. Показаны негативные тенденции в динамике применения ряда цифровых технологий в регионах (облачных сервисов, технологий сбора и обработки больших данных, искусственного интеллекта), несмотря на декларируемое развитие данных направлений. Продемонстрирована дефицитарность статистической базы для оценки цифрового регионального развития: имеющиеся в Росстате показатели для оценки цифрового развития явно недостаточны для оценки цифровой трансформации и цифровой зрелости регионов, а также для расчета индексов по международным стандартам.

Обсуждение. Требуется совершенствование информационной базы цифрового развития регионов, статистического инструментария, обеспечения открытых ведомственных данных.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровизация, цифровая трансформация, стратегия, регион, потребности, результаты.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Мухачёва А. В. Цифровая трансформация регионов России: стратегии, потребности, результаты // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 21–42. EDN NDGKVR.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Мухачёва Анна Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (115054, Россия, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36) – *доцент кафедры предпринимательства и логистики*, oblakkko@mail.ru, SPIN 8481-8721, ORCID 0000-0002-3720-4969, Scopus 57194598311, Researcher L-6880-2016.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© А. В. Мухачёва, 2026

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.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

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

Статья поступила 07.03.2025; рецензия получена 17.10.2025; принята к публикации 17.01.2026.

RESEARCH ARTICLE

**RUSSIAN REGIONS ECONOMY AND SOCIAL SPHERE
DIGITAL TRANSFORMATION: DEFINITIONS ANALYSIS,
STRATEGIES AND THE RESULTS OBTAINED**

A. V. Mukhacheva ^a

^a Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The relevance of the study is determined by the state vector of digital development of the economy and social sphere, the introduction of end-to-end digital technologies at the national and regional levels. Digital transformation as a new national goal is reflected in regional strategies, but there is still certain ambiguity and deficiency of interpretations of this category. It is necessary to develop a definitional study of this term and expand its meaning with the transition from purely economic interpretations (the first definitions were developed by economists and international business in relation to commercial companies) to a territorial format and coverage of a wide range of socio-economic relations. The goal of the study is to study the definitional foundations and strategies for the digital transformation of the economy and social sphere of the regions, and to analyze the results of the introduction of digital technologies in the constituent entities of the Russian Federation.

Materials and methods. To achieve this goal, a detailed analysis of the definitional foundations and interpretations of the category «digital transformation» is presented within the framework of various research approaches, a variety of target settings, barriers and results of the implementation of regional strategies for the digital transformation of the economy and social sphere (based on specific cases of the constituent entities of the Russian Federation). An analysis of the statistical indicators of digital development of the territory available in Rosstat agency has been conducted.

Research results. Negative trends in the dynamics of the use of a number of digital technologies in the regions (cloud services, big data collection and processing technologies, artificial intelligence) have been shown, despite the declared development of these areas. The deficit of the statistical basis for assessing digital regional development has been demonstrated, both in terms of the main end-to-end digital technologies developed by the state and concerning the application of international methods for assessing and comparing the results of digitalization development. A particular lack of information is observed with regard to the introduction of digital technologies in the social sphere, in addition to the development of digital public services.

Discussion. The topic of digital development and its derivative categories (digital transformation, digital maturity) in relation to the Russian Federation and its subjects, individual aspects of socio-economic development and various stakeholders will develop at an accelerating pace in the context of Industry 4.0 and subsequent paradigms (Industry 5.0, 6.0). There will be further development and rethinking of the definitional and conceptual foundations of the digital transformation of regional development, taking into account foreign cases and the flagship experience of regions that are leaders in socio-economic development. As the statistical basis of digital development of regions is progressively expanding, new methods for assessing the results of digital transformation at the national and regional levels will be continuously created. The level of the constituent entity of the Russian Federation will remain a key factor in the implementation of digital transformation strategies in terms of demonstrating the specifics of digital needs and digital resources, tracking the results obtained, identifying the best practices and differentiating the digital development of territories, and making appropriate political decisions.

KEYWORDS

Digitalization, digital transformation, digital economy, digital maturity, social sphere, region, digital potential, digital profile of the region.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Mukhacheva, A. V. (2026) Russian regions economy and social sphere digital transformation: definitions analysis, strategies and the results obtained. *Management Issues*, 20 (1), 21–42. <https://elibrary.ru/ndgkvr>.

AUTHORS' INFORMATION

Anna V. Mukhacheva – Plekhanov Russian University of Economics (115054, Russia, Moscow, Stremyanny Pereulok, 36) – Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Logistics, oblakkko@mail.ru. SPIN 8481-8721, ORCID 0000-0002-3720-4969, Scopus 57194598311, Researcher L-6880-2016.

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 07.03.2025; reviewed 17.10.2025; accepted for publication 17.01.2026

■ ВВЕДЕНИЕ

Вслед за мировыми тенденциями в России интенсивно происходят процессы цифровой трансформации экономики, социальной сферы, государственного управления согласно целям и приоритетам соответствующих национальных и региональных стратегий¹, реализации национальных проектов («Цифровая экономика»², «Экономика данных»³). Цифровая трансформация рассматривается большинством исследователей как качественные преобразования в результате цифровизации в рамках развития цифровой экономики, а ее результаты описываются в категориях достигнутого уровня цифровой зрелости отраслей экономики и социальной сферы, территорий, государственного управления, организаций и прочих.

Категориальный аппарат цифровой экономики с момента возникновения данного термина претерпел существенные изменения: возникло множество связанных в контекстуальном аспекте терминов (цифровизация, цифровая трансформация, цифровая зрелость, цифровое развитие, цифровой потенциал) [1–3]. Большинство определений указанных понятий были сформулированы исходя из технологического и экономического аспектов, применительно преимущественно к бизнес-среде для достижения ключевых целей организаций: затрагивались вопросы преобразования на основе цифровых технологий бизнес-процессов, бизнес-моделей, кадровой политики, организационной структуры и культуры, способов производства продуктов и услуг и другие вопросы [4–6].

Несмотря на то, что изначальный сущностный охват термина «цифровая экономика» в трудах его основоположников (Н. Негропonte, Д. Тапскотта) включал фактически не только экономику, но и социальную сферу жизни людей, в первичной терминологической проработке категория «цифровая трансформация» рассматривалась исключительно применительно к экономике, точнее, к бизнесу. Ее дефиниции формировались всемирными организациями и транснациональными корпорациями в экономическом ключе [7].

Вопрос расширения научной интерпретации и научного контекста категории «цифровая трансформация» за счет охвата всех отраслей развития экономики и социальной сферы региона актуализировался в связи с установлением цели национального развития – цифровой трансформации, согласно Указу Президента от 21.07.2020 г. № 474 (утратил силу) и обновленной его версии (Указ Президента № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 г.⁴). Были выделены приоритетные отрасли экономики и социальной сферы для цифровой трансформации, регионы разработали собственные стратегии в этой области с указанием показателей цифровой зрелости, размещаемые каждые три года на официальном сайте Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций⁵.

Целью исследования является изучение дефиниционных основ и стратегий цифровой трансформации экономики и социальной сферы

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.03.2024 г. № 637-п. – URL: <http://government.ru/docs/all/152609/> (дата обращения: 15.12.2024); Стратегии цифровой трансформации. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064/> (дата обращения: 15.12.2024).

² Паспорт национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации». – URL: <http://static.government.ru/media/files/urKNm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (дата обращения: 15.12.2024).

³ Национальный проект «Экономика данных» // Официальный сайт Правительства РФ. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/909/events/> (дата обращения: 15.12.2024).

⁴ Указ Президента № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 г.

⁵ Региональные стратегии цифровой трансформации. – URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czifrovizacziya-subektov-rossijskoj-federaczi/regionalnye-strategii-czifrovoj-transformaczi/> (дата обращения: 29.04.2025).

регионов, анализ результатов внедрения цифровых технологий в субъектах РФ.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В исследовании использовались методы анализа, синтеза, группировки и обобщения, экономико-статистические методы. Информационной базой послужили результаты исследований стратегий и результатов цифровой трансформации регионов России, статистические данные по субъектам, данные нормативно-правовых

актов, прежде всего, региональных стратегий цифрового развития.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ дефиниционных основ категории «цифровая трансформация» в отношении экономики и социальной сферы

Рассмотрим исследовательские подходы к определению термина «цифровая трансформация» как качественные изменения экономики и социальной сферы в результате цифровизации.

Таблица 1 – Подходы к определению категории «цифровая трансформация»
Table 1 – Approaches to defining the category “digital transformation”

Авторы	Подход к определению	Характеристика определения
Технологические подходы		
Bonačić V., Souček V., Čuljat K.	Преобразование аналоговых сигналов в цифровые и их последующая обработка, к примеру – увеличение точности ядерной спектроскопии с помощью преобразования полученных результатов в цифровой вид	Характеризует в большей степени цифровизацию в значении «оцифровка», переход от аналоговой формы к цифровой
Berghaus S., Back A.	Включает в себя как оцифровку процессов с акцентом на эффективность, так и цифровые инновации с упором на расширение существующих физических продуктов цифровыми возможностями ⁶	Оцифровка процессов и создание инноваций на основе цифровых технологий
Инструментальные бизнес-подходы (модернизация, преобразование бизнес-процессов и бизнес-моделей)		
Oracle Corporation	Преобразование всех существующих бизнес-процессов организации в цифровые (таких как операционная деятельность, каналы продаж и цепочки поставки) ⁷	Перевод бизнес-процессов в цифровой формат
Boston Consulting Group, Schwertner K.	Внедрение цифровых технологий во все аспекты бизнеса, сегменты предприятия [4] с целью фундаментальных изменений бизнес-модели предприятия [5]	Комплексность цифровизации всех аспектов ведения бизнеса
Andal-Ancion A., Cartwright P. A., Yip G. S.	Трансформация и автоматизация бизнес-процессов с применением цифровых технологий ⁸	Направленность на качественные и кардинальные изменения бизнес-процессов
IBM, McKinsey, Citrix, Terrasoft, Dropbox, Rufus Leonard, Deloitte, Bloomberg, Bekkhuis R., Paavola et al., Fischer M., Gong C.,	Изменение, преобразование, модернизация бизнес-моделей и бизнес-процессов предприятия путем внедрения цифровых технологий в целях: – удовлетворения ожиданий клиентов ⁹ ; – роста прибыли ¹⁰ ; – обеспечения быстрой, эффективной, безопасной работы ¹¹ ; – повышения производительности каждого сотрудника; – инновационного уровня компании [6]; – привлечения талантов [7]; – адаптации к изменениям [8]; – повышения эффективности административных мероприятий ¹² ;	Направленность на решение экономических задач предприятия за счет преобразования бизнес-моделей и бизнес-процессов на основе цифровых технологий

⁶ Berghaus S., Back A. (2016) Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. Mediterranean Conference of Information Systems, Cyprus. – URL: https://www.researchgate.net/publication/310477531_Stages_in_Digital_Business_Transformation_Results_of_an_Empirical_Maturity_Study (дата обращения: 14.02.2026).

⁷ What is digital transformation // Oracle Corporation. – URL: <https://www.oracle.com/cloud/digital-transformation/> (дата обращения: 14.02.2026).

⁸ Andal-Ancion A., Cartwright P. A., Yip G. S. (2003) The digital transformation of traditional business. MIT Sloan Management Review. – URL: https://www.researchgate.net/publication/263273340_Digital_Transformation_of_Traditional_Businesses (дата обращения: 14.02.2026).

⁹ What is digital transformation // IBM. – URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation> (дата обращения: 14.02.2026).

¹⁰ What is digital transformation // McKinsey. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value> (дата обращения: 14.02.2026).

¹¹ Bekkhuis R. (2016) Do KPIs Used by CIOs Decelerate Digital Business Transformation? The case of ITIL. Digital Innovation, Technology, and Strategy Conference. Dublin. – URL: <https://aisel.aisnet.org/digit2016/16/> (дата обращения: 14.02.2026).

¹² Paavola R., Hallikainen P., Elbanna A. (2017) Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The case of SERVU. European Conference of Information Systems. Guimaraes, Portugal. – URL: https://www.researchgate.net/publication/319242072_The_Role_Of_Middle_Managers_In_Modular_Digital_Transformation_The_Case_Of_Servu (дата обращения: 14.02.2026).

Ribiere V.	– коммуникаций и взаимодействия заинтересованных сторон [9]; – повышения ценности для стейкхолдеров [10]	
Кудрявцева Т. Ю., Кожина К. С., Petrushka I., Yemelyanov O., Petrushka T., Koleshchuk O.	Осуществление нескольких проектов цифровизации, предполагающих кастомизированную стратегическую трансформацию компании в долгосрочной перспективе; предполагает полную перестройку бизнеса, которая определяется цифровыми технологиями [11–12]	Цифровая трансформация как множественная цифровизация, предполагающая полную перестройку бизнеса
Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К.	Процесс обновления программных решений для корпоративного сектора, в которых функции обеспечения взаимодействия процессных компонент и компонент, поддерживающих принятие управленческих решений с внешней средой, выполняются программными сервисами, интегрированными с ними [13]	Развитие корпоративного сектора, его процессов на основе программных сервисов и решений
Ниязова Ю. М.	Ключевой фактор развития предприятия, обеспечивающий построение цифровой бизнес-модели, повышение эффективности предприятия путем внедрения цифровых технологий [14]	Ключевой фактор развития предприятия
Экономико-управленческие подходы		
Рузина Е. И.	Процесс изменения стратегии, процессов, бизнес-модели, включает в себя цифровизацию (в разрезе использования цифровых технологий) [15]	Часть стратегии включает в себя цифровизацию
Строк О. А.	Трансформация системы управления путем пересмотра стратегии, моделей, операций, внешних коммуникаций, продуктов, маркетингового подхода и целей, обеспечиваемая принятием цифровых технологий и внедрением этих технологий в бизнес-процессы предприятия ¹³	Трансформация системы управления
Комбинированные экономические подходы		
Силакова Л. В., Андроник А., Киселев А. Д.	Внедрение различных цифровых технологий на всех уровнях деятельности предприятия, начиная операционной деятельностью и заканчивая стратегией предприятия [16]. Исходно – синоним цифровизации (применение цифровых технологий в организациях), позднее – направленность на изменение бизнес-моделей и бизнес-процессов в процессе внедрения цифровых технологий [17]. Процесс преобразования существующей или формирование новой бизнес-модели организации посредством применения цифровых технологий, где центральная роль отведена эффективному управлению данными, сопровождающийся изменениями бизнес-процессов и ростом конкурентоспособности и эффективности организации [18]	Характеристики цифровой трансформации: – охватывает все уровни деятельности предприятия; – нацелена на изменение бизнес-моделей и бизнес-процессов; – обеспечивает эффективность управления данными, рост конкурентоспособности; – применима к описанию деятельности предприятия
Savey L., Daradkeh I. I., Gouveia L. B. Mazzone D. M.	Преднамеренная и непрерывная цифровая эволюция, которая распространяется на людей, организации и компании, на управленческие практики и иерархические и бизнес-модели; способствует повышению возможностей организаций и сотрудников, предоставляя инструменты, позволяющие становиться более активными, мобильными и продуктивными. Более широкое понятие, чем цифровизация ¹⁴ [19]	Глобальный вектор определения цифровой трансформации, эволюционный подход, применение ко всем участникам экономической системы. Указание на соотношение с категорией «цифровизация»
Универсальные подходы (могут быть применимы к социальной сфере)		
Колесников Ю. А.	Глубокие изменения механизма управления и регулирования (модернизация) при наличии однотипных, часто возобновляемых операций, требующих обработки больших данных [20]	Качественные изменения управленческих механизмов на основе обработки больших данных об однотипных операциях

¹³ Строк О. А. Сущность понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация». – URL: <https://core.ac.uk/reader/491670653> (дата обращения: 19.02.2025).

¹⁴ Mazzone D. M. (2014) Digital or Death: Digital Transformation – The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer. Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc. – URL: <https://www.amazon.com/Digital-Death-Transformation-Business-Survive/dp/0993957307> дата обращения: 14.02.2026).

Устинова Л. Н.	Создание инновационных продуктов, выявление новых технологических решений на основе комплекса передовых информационных технологий; обеспечение устойчивого развития на основе цифровых технологий	Обеспечение продуктовых и/или технологических инноваций, устойчивого развития на основе цифровых технологий
Халин В. Г., Чернова Г. В.	Процесс постепенных изменений, который начинается с внедрения цифровых технологий, а затем перерастает в целостную трансформацию всей сферы [21]	Эволюционный подход, нет указания на сферу преобразования
Эберт К., Дуарте К.	Внедрение новых технологий для повышения производительности, создания стоимости и социального благосостояния. Изменение системы управления путем реформирования стратегий, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода и целей, подкрепленное внедрением цифровых технологий [22]	Единый подход, имеющий указание на применение в социальной сфере

Анализ исследовательских подходов к определению термина «цифровая трансформация» позволил классифицировать их на несколько групп:

- технологические подходы (практически не различающие категории «цифровизация» и «цифровая трансформация», трактующие их как переход данных и операций в цифровую форму);
- инструментальные бизнес-подходы (с акцентом на преобразование бизнес-моделей и бизнес-процессов в целях достижения основных экономических целей компании);
- экономико-управленческие подходы (основаны на преобразовании процесса управления, применимы к любым экономическим системам),
- комбинированные подходы (совмещают инструментальные бизнес-подходы и экономико-управленческие подходы, включают несколько интерпретаций категории «цифровая трансформация»);
- универсальные подходы (применимые не только к экономической, но и социальной сфере).

Подчеркнем, что подавляющее большинство подходов разработано для бизнеса, часть – для экономических систем, единичные подходы представлены в универсальном формате (без указания сферы). Был выявлен исследовательский подход, имеющий прямое указание на возможность применения в социальной сфере. Между тем стратегические ориентиры государства направлены на цифровую трансформацию не только экономики, но и социальной сферы, в связи с этим необходима выработка универсального определения цифровой трансформации социально-экономической системы любого уровня.

Цифровая трансформация обладает следующими характеристиками, которые отличают данный термин от смежных категорий:

- 1) связана с качественным преобразованием ключевых аспектов развития социально-экономической системы (процессов, моделей, механизмов и прочих) на основе применения цифровых технологий, в том числе ведущих к появлению принципиально новых ее элементов и продуктов;
- 2) носит комплексный характер – затрагивает сразу множество сегментов, иерархических

уровней, аспектов функционирования социально-экономической системы и ее участников;

3) направлена на значительное повышение эффективности функционирования социально-экономической системы и ее элементов (технологической, инфраструктурной, организационно-управленческой, кадровой, финансовой, социальной и прочих);

4) включает в себя цифровизацию как частный процесс преобразования отдельных элементов на основе внедрения цифровых технологий;

5) является частью стратегии управления и развития социально-экономической системы для регулирования и контролирования комплексных и масштабных изменений в ее подсистемах под воздействием внедрения цифровых технологий, цифровизации отдельных элементов системы.

Обзор исследований позволил предложить следующее определение: *цифровая трансформация экономики и социальной сферы региона* – процесс стратегически определенных комплексных качественных преобразований элементов социально-экономической системы региона, позволяющих за счет кумулятивного и синергетического эффектов от внедрения цифровых технологий (цифровизации) обеспечить экономический рост и повышение качества жизни населения, а также переход на более высокий уровень эффективности функционирования субъекта РФ с учетом его цифровых потребностей и ресурсов.

Синергетический и кумулятивный эффект цифровой трансформации обуславливает расширение указанной дефиниции, вовлекая в процесс этимологической и сущностной «акселерации категории» сначала экономические, а затем и социальные явления, а также область государственного управления, затрагивающую обе сферы. В результате произошел переход от узкой технологической трактовки до максимально комплексной (но, вероятно, не окончательной), в соответствии с которой цифровая трансформация в части регионального развития охватывает как экономику, так и социальную сферу, а также область связанного с их обеспечением государственного управления.

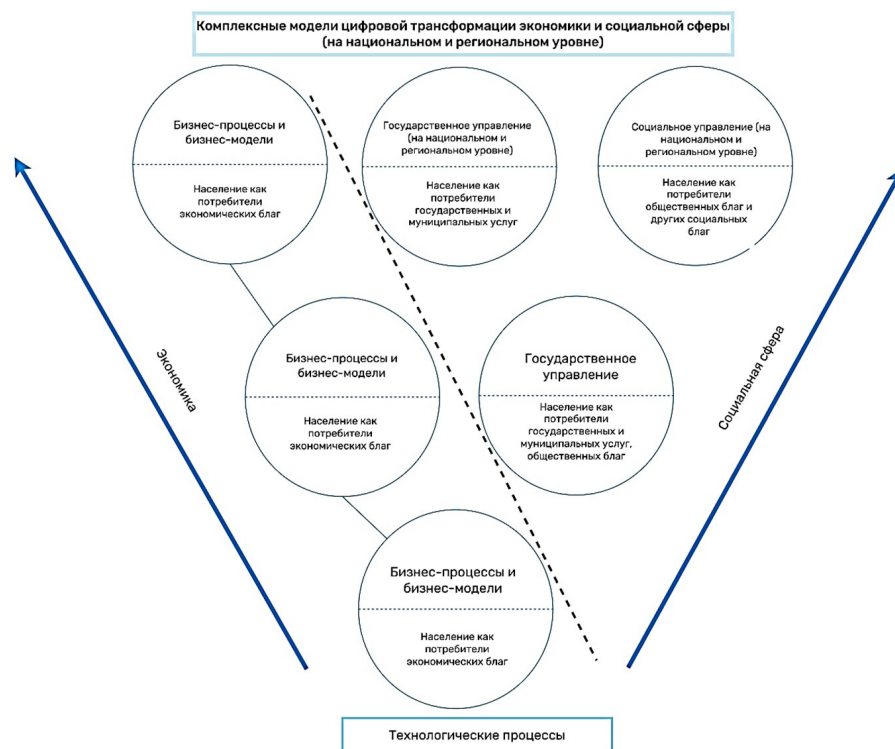


Рисунок 1 – Эволюция предметного охвата категории «цифровая трансформация»
Figure 1 – Evolution of the subject coverage of the category “digital transformation”

Анализ стратегий цифровой трансформации экономики и социальной сферы регионов России

В рамках реализации национального проекта «Цифровая экономика» в 2019–2024 гг. регионы России представили свои стратегии цифровой трансформации, которые были опубликованы в открытом доступе Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций на официальном сайте. В каждой стратегии указывается период (не более трёх лет), ответственное подразделение, технологии для внедрения, сферы применения, краткое направление стратегии, указание того, что и кто делает, результаты, социально-экономические эффекты, связь с показателями национальных целей, цели и задачи цифровой трансформации, перечень проблем текущего состояния отрасли (направления). В качестве отраслей чаще всего выступают образование и наука, здравоохранение, развитие городской среды, транспорт и логистика, государственное управление, социальная сфера, строительство, культура, экология и природопользование. В конкретных регионах сферы приложения цифровых технологий могут быть различными.

Далее следуют проекты и соответствующие показатели цифровой зрелости, которые необходимо достигнуть в определённые годы. Часть проектов рекомендованы федеральными органами государственной власти, часть – разрабатываются регионами самостоятельно. Например, проект внедрения цифрового помощника ученика

(рекомендован ФОИВ) предполагает один показатель – долю используемых сервисов подборки образовательного контента. Данный показатель, например, в Брянской области, должен увеличиться с 10% в 2022 году до 60% в 2024 году. Контролировать достижение такого показателя достаточно легко, формулировки максимально конкретны.

Также, например, в Брянской области самостоятельно разработан региональный проект «Цифровой водоканал», предусматривающий три показателя: увеличение доли собираемости платежей в сфере ЖКХ, удельный расход электроэнергии по водоснабжению на 1 кубический метр воды, кВт*ч, удельный расход электроэнергии по водоотведению на 1 кубический метр воды, кВт*ч. Целевые значения каждого из указанных показателей расписаны в стратегии. Таким образом, стратегия цифровой трансформации региона интегрирует в себе все ключевые проекты и инициативы субъекта РФ, содержит количественное выражение целей цифровой трансформации, что соответствует принципам эффективного управления.

Изначально планировалось установить единые показатели цифровой зрелости для всех регионов, но затем государство решило дифференцировать плановые показатели цифрового развития регионов в зависимости от имеющихся цифровых ресурсов и актуальных цифровых потребностей. В результате цели цифровой трансформации субъект выбирает самостоятельно, однако они

должны содействовать достижению национальных целей РФ и реализации приоритетов цифрового развития страны.

Анализ стратегий цифровой трансформации экономики и социальной сферы регионов продемонстрировал сложности сбора фактологического материала об установленных целях (стратегии выложены на сайте Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, обработка 85 документов в pdf-формате весьма трудоемка даже для цифровых помощников). Анализ фактически полученных показателей регионами еще более затруднен для независимого исследователя, так как полная систематизированная информация по этому поводу имеется только у государства, агрегируемая в закрытых модулях системы ГИИС «Электронный бюджет». На основании сопоставления плановых и фактических показателей в данной системе Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций формирует рейтинг цифровой зрелости регионов России (по последним данным, на официальном сайте Министерства лидируют Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Свердловская и Московская области)¹⁵.

Независимые агентства формируют собственные рейтинги цифровой зрелости и цифрового развития регионов. Например, согласно Рейтингу цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (I квартал 2025 года) Ассоциации инновационных решений и искусственного интеллекта «Регионы XXI век» лидерами оказались Москва, Белгородская область, Республика Татарстан, Ямало-Ненецкий, Ханты-Мансийский автономные округа, Челябинская, Свердловская области, Санкт-Петербург, Новосибирская область. Оценка ведется по 9 направлениям: цифровая инфраструктура, цифровые госуслуги, умные города, цифровое здравоохранение, цифровое образование и кадры, проекты ИИ, открытые данные, цифровая экономика и инновации, публичная повестка и коммуникации¹⁶.

Нами был проведен анализ всех без исключения стратегий цифровой трансформации регионов России (кроме новых территорий), на основании которого была сформирована статистика целей стратегий, технологий, применяемых регионами, внедряемых цифровых проектов по областям экономики и социальной сферы.

Таблица 2 – ТОП-10 целей стратегий цифровой трансформации регионов России
Table 2 – TOP 10 goals of digital transformation strategies of Russian regions

Цели стратегии	Число регионов	Доля регионов, включающих цель в стратегию							
		ЦФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО
1. Повышение уровня жизни граждан субъекта Российской Федерации	70	88,9	88,9	100,0	57,1	78,6	66,7	70,0	100,0
2. Улучшение здоровья населения и повышение уровня его образования в субъекте Российской Федерации	70	94,4	66,7	88,9	85,7	64,3	100,0	80,0	90,9
3. Повышение инвестиционной привлекательности и международной конкурентоспособности экономики субъекта Российской Федерации	45	50,0	44,4	33,3	42,9	64,3	66,7	60,0	63,6
4. Повышение благосостояния граждан субъекта Российской Федерации	43	66,7	55,6	55,6	85,7	14,3	33,3	40,0	63,6
5. Улучшение экологической ситуации, повышение качества среды обитания и комфортности городских агломераций	39	50,0	22,2	33,3	28,6	50,0	50,0	60,0	63,6

¹⁵ Рейтинг цифровой зрелости. – URL: <https://sicmt.ru/dmrating> (дата обращения: 29.07.2025).

¹⁶ Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года). – URL: <https://rmmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/> (дата обращения: 29.07.2025).

6. Стимулирование роста доходного потенциала субъекта Российской Федерации	23	38,9	22,2	22,2	14,3	14,3	16,7	40,0	36,4
7. Сохранение и укрепление субъектом Российской Федерации лидерских позиций в Российской Федерации	20	33,3	33,3	33,3	0,0	14,3	83,3	0,0	9,1
8. Развитие субъектом Российской Федерации межрегиональных отношений	18	16,7	22,2	33,3	42,9	7,1	16,7	20,0	27,3
9. Выход субъекта Российской Федерации на средний уровень развития субъектов Российской Федерации	18	16,7	44,4	0,0	42,9	21,4	16,7	0,0	36,4
10. Занятие субъектом Российской Федерации лидерских позиций в Российской Федерации	8	0,0	0,0	0,0	0,0	28,6	0,0	30,0	9,1

В преобладающем количестве субъектов РФ (70 из 85) в стратегиях цифровой трансформации указаны цели повышения уровня жизни граждан (кроме регионов Северо-Кавказского федерального округа, в которых данная цель является наименее популярной); улучшения здоровья и повышения уровня образования населения (практически во всех федеральных округах данная цель является наиболее часто встречающейся). Следовательно, основными целями цифровой трансформации регионов РФ является повышение уровня и качества жизни населения.

В общем рейтинге регионов на третьем месте оказалась цель, направленная на повышение инвестиционной привлекательности и международной конкурентоспособности экономики регионов. Чаще всего она была выбрана в регионах Уральского, Приволжского и Дальневосточного федеральных округов, реже всего – в регионах Северо-Кавказского федерального округа.

На четвертом месте на среднероссийском уровне зафиксирована цель цифровой трансформации региона, направленная на рост благосостояния граждан субъекта РФ (во многом она перекликается с целью повышения уровня жизни). Различная оценка сущности и необходимости указанной цели определила существенную дифференциацию по ее установлению в различных федеральных округах. В регионах Северо-Кавказского федерального округа данная цель является одной из лидирующих (в противовес цели по повышению уровня жизни), то есть благосостояние граждан в регионах Северо-Кавказского федерального округа ценится выше, чем уровень жизни, несмотря на близкие значения указанных категорий. Обратная ситуация наблюдается в регионах

Приволжского федерального округа, где власти настроены с помощью цифровой трансформации повышать именно уровень жизни, а рост благосостояния населения как цель цифровой трансформации довольно редко встречается в стратегических документах цифрового развития.

Улучшение экологической ситуации, качества среды обитания и комфортности городских агломераций превалирует в стратегиях цифровой трансформации Дальневосточного и Сибирского федеральных округов, где имеются значительные природные ресурсы и риски их утраты в результате интенсивного развития промышленности. В наименьшей степени экологическая цель встречается в регионах Северо-Кавказского федерального округа, где более насущными являются социально-экономические проблемы.

Выраженный тренд на сохранение и укрепление регионом лидерских позиций в РФ наблюдается в стратегиях цифровой трансформации регионов Уральского федерального округа. В регионах Сибирского и Северо-Кавказского федеральных округов данная цель не указывается вовсе.

В той или иной степени во всех федеральных округах присутствуют регионы, планирующие с помощью цифровой трансформации укреплять межрегиональные связи. Ряд регионов также планирует выйти на средний уровень развития (кроме субъектов Сибирского и Южного федеральных округов, в которых данная цель не представлена). Отдельные регионы Сибирского, Приволжского и Дальневосточного федеральных округов в качестве повестки цифрового развития заявляют выход на лидирующие позиции в стране.

В таблице не представлены редко встречающиеся цели цифрового развития, среди которых:

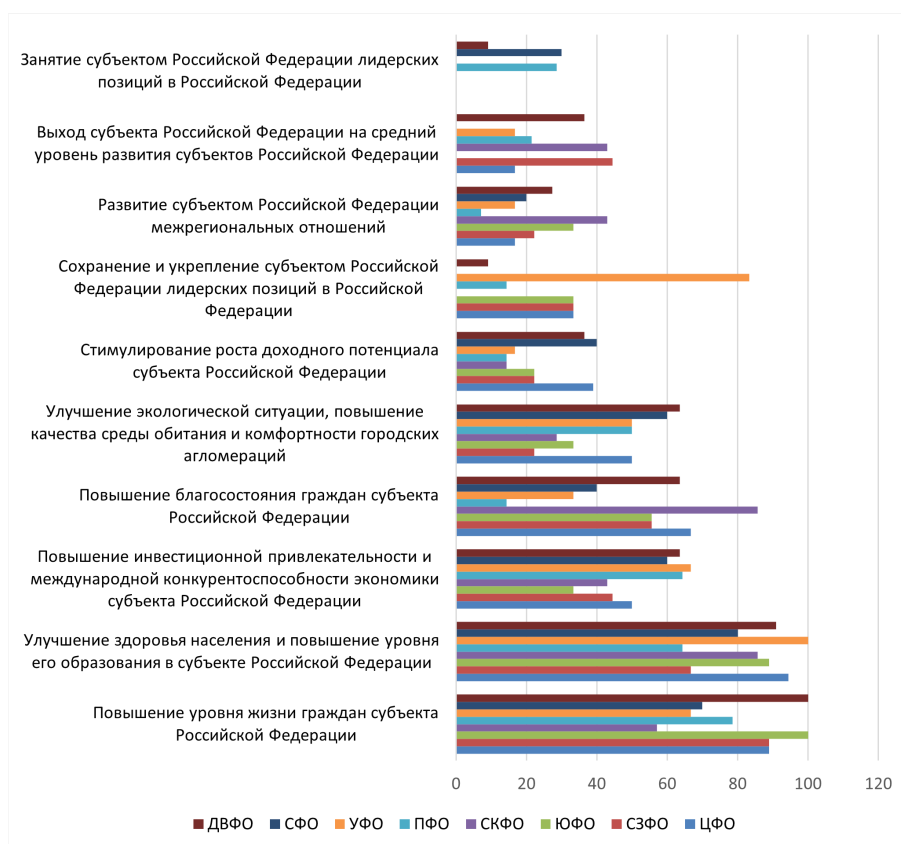


Рисунок 2 – Распределение целей в стратегиях цифровой трансформации по регионам, %
Figure 2 – Distribution of goals in digital transformation strategies by region, %

выход на международный уровень (Республика Башкортостан, Тульская, Архангельская, Тюменская, Сахалинская области); повышение качества государственного управления (Республика Татарстан, Московская область); содействие гражданам в освоении ключевых компетенций цифровой экономики, обеспечение массовой цифровой грамотности (Курская область); установление субъектом Российской Федерации лидерских позиций на международном уровне (Республика Башкортостан); повышение цифрового потенциала

отрасли туризма (Тульская область); повышение уровня надёжности и безопасности информационных систем, технологической независимости (Тульская область); повышение качества среды обитания и комфортности городских агломераций в Российской Федерации (Республика Калмыкия).

Рассмотрим далее выделяемые регионами цифровые технологии, с помощью которых планируется достигать поставленных целей цифровой трансформации (таблица 2).

Таблица 3 – ТОП-20 цифровых технологий, развиваемых в рамках стратегий цифровой трансформации регионов России

Table 3 – TOP-20 digital technologies developed within the framework of digital transformation strategies of Russian regions

Цифровые технологии	Всего регионов	Среднее значение числа упоминаний в региональных стратегиях по федеральным округам							
		ЦФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО
1. Искусственный интеллект, нейросети	76	0,8	1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	0,7	1,0
2. Технологии сбора и обработки больших данных	75	1,0	0,9	0,9	1,0	1,0	0,8	0,7	0,7
3. Технологии беспроводной связи, интернет вещей	60	0,8	0,9	0,5	0,6	1,0	0,7	0,6	0,5

4. Системы распределенного реестра	59	0,6	0,9	0,5	0,6	0,9	0,5	0,6	0,8
5. Новые производственные технологии (в т.ч. цифровые двойники)	56	0,6	0,7	0,6	0,3	0,8	0,7	0,8	0,7
6. Технологии виртуальной и дополненной реальности.	45	0,5	0,9	0,5	0,4	0,6	0,2	0,6	0,4
7. Облачные технологии, туманные вычисления	32	0,2	0,6	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5
8. Робототехника и сенсорика	30	0,4	0,5	0,4	0,1	0,4	0,2	0,4	0,3
9. Технологии информационного моделирования	24	0,3	0,4	0,3	0,1	0,4	0,2	0,1	0,3
10. Промышленный интернет	21	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,2	0,1
11. Системы поддержки принятия решений, рекомендательные системы	20	0,2	0,4	0,1	0,0	0,4	0,2	0,1	0,3
12. Обработка естественного языка, анализ текстов	18	0,2	0,3	0,1	0,1	0,4	0,2	0,1	0,2
13. Машинный перевод	18	0,2	0,3	0,1	0,1	0,4	0,2	0,1	0,2
14. Компьютерное зрение	17	0,2	0,3	0,1	0,0	0,4	0,2	0,1	0,2
15. Распознавание и синтез речи	17	0,2	0,3	0,1	0,1	0,4	0,2	0,1	0,1
16. Генерация текстов	17	0,2	0,3	0,1	0,0	0,4	0,2	0,1	0,2
17. Анализ временных рядов	17	0,2	0,3	0,1	0,0	0,4	0,2	0,1	0,1
18. Поиск аномалий	16	0,2	0,3	0,1	0,0	0,4	0,2	0,1	0,1
19. Технологии пространственного анализа и моделирования	16	0,2	0,4	0,0	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1
20. Прогностическая (предиктивная), формирующая аналитика, BI-системы	8	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1	0,3	0,2	0,1

Искусственный интеллект и нейросети в качестве базовых цифровых технологий содержатся в стратегиях цифровой трансформации 76 субъектов РФ из 85, ориентация на данную технологию преобладает во всех федеральных округах, кроме Сибирского, где более востребованными являются новые производственные технологии, в том числе цифровые двойники. Также часто в стратегиях цифровой трансформации встречается технологии сбора и обработки больших данных (в 75 субъектах из 85). Однако в регионах Дальневосточного и Северо-Западного федеральных округов на втором месте по востребованности оказываются системы распределенного реестра (блокчейн).

Технологии беспроводной связи, интернет вещей заняли третью по популярности позицию в региональных стратегиях цифровой трансформации в большинстве федеральных округов, кроме регионов Приволжского федерального округа, где данная цифровая технология является лидирующей наряду с «большими данными».

Новые производственные технологии (в том числе цифровые двойники), заняв четвертую позицию по числу упоминаний в региональных стратегиях цифровой трансформации, не слишком востребованы в регионах Северо-Кавказского федерального округа в связи с невысоким уровнем развития промышленности.

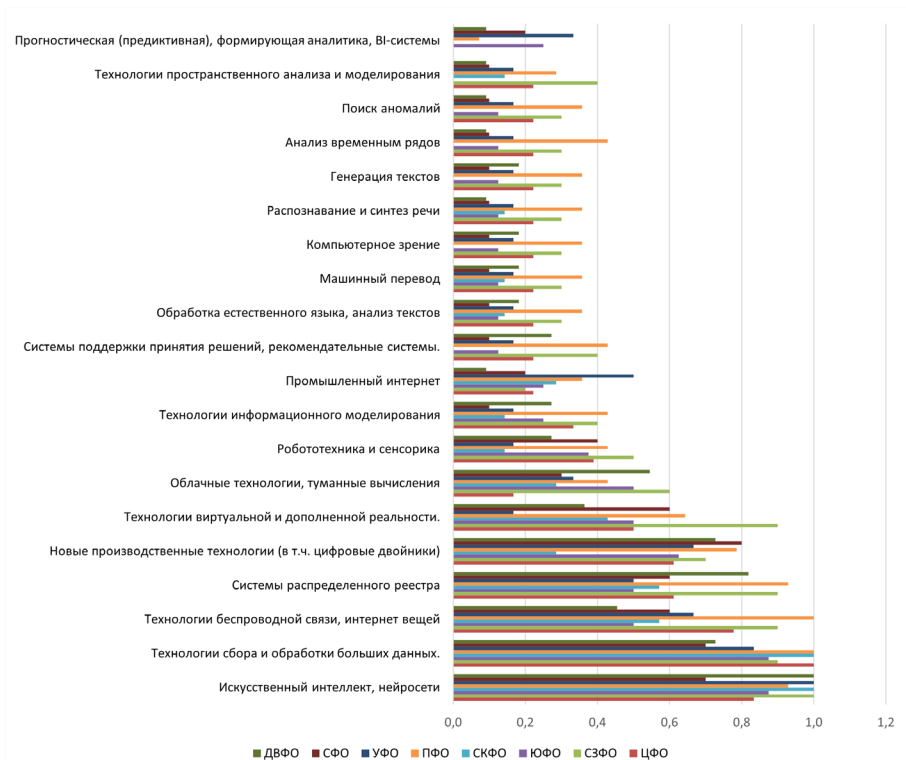


Рисунок 3 – Среднее число упоминаний отдельных цифровых технологий в стратегиях цифрового развития российских регионов
Figure 3 – Average number of mentions of individual digital technologies in digital development strategies of Russian regions

Технологии дополненной и виртуальной реальности, находящиеся на пятом месте в среднем по России, крайне востребованы в Сибирском федеральном округе (входит в число технологий-лидеров макрорегиона) и наименее – в субъектах Уральского федерального округа.

Облачные технологии и туманные вычисления в меньшей степени представлены в стратегиях регионов Центрального федерального округа, в большинство других субъектов их популярность существенно выше (шестое место по частоте упоминаний).

Робототехника и сенсорные технологии в большей степени востребованы в регионах Северо-Западного федерального округа, в наименьшей – в регионах Северо-Кавказского федерального округа.

Технологии информационного моделирования (ТИМ) чаще всего применяются для цифровой трансформации в регионах Приволжского федерального округа, реже – Сибирского федерального округа.

Выраженным лидером по востребованности промышленного интернета являются регионы Уральского федерального округа, в меньше степени он востребован регионами Дальневосточного федерального округа.

Системы поддержки принятия решений и рекомендательные системы, технологии

пространственного моделирования, обработки естественного языка и анализа текстов, машинного перевода, распознавания и синтеза речи, генерации текстов, анализа временных рядов, поиска аномалий существенно в большей степени представлены в стратегиях цифровой трансформации регионов Приволжского федерального округа по сравнению с другими регионами.

Также в ряде региональных стратегий цифровой трансформации указывались (по мере убывания частоты упоминания): квантовые технологии, технологии проводной связи, веб-технологии, ГИС-системы и картографические сервисы, дистанционное зондирование земли, ГЛОНАСС/GPS, программные комплексы на базе отечественного ПО, цифровые платформы, цифровые помощники, система электронного документооборота, биометрические технологии, телемедицина, мобильные сети связи пятого поколения, развитие микроэлектроники и радиоэлектроники, технологии цифровой коммуникации, обеспечения информационной безопасности, бесконтактные электронные системы оплаты, синергия цифровых технологий, цифровые образовательные технологии (бережное образование, «Открытый урок», открытые образовательные ресурсы и прочие).

В единичных случаях в стратегиях в качестве внедряемых технологий упоминались системы

потокового распознавания, «умный контракт», беспилотные летательные объекты, интеллектуальные транспортные системы, технологии создания виртуальных защищенных сетей, единого цифрового пространства экспертизы (ЕЦПЭ), воздушного лазерного сканирования, электронной идентификации и аутентификации, голосовой помощник для осуществления дистанционной записи граждан, система «незаметного для граждан» межведомственного электронного взаимодействия, управление показателями достижения национальных целей в режиме инцидент-менеджмента, информационные системы на основе Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ), 3D-моделирование, системы автоматизации и роботизации процессов, создание региональной системы управления данными (далее – РСУД) на базе отечественных платформенных решений, организация мониторинга использования земель сельскохозяйственного назначения на основе космических снимков для оценки эффективности использования земель и их ввода в сельскохозяйственный оборот, развитие механизмов дистанционной подачи заявок на оказание мер социальной поддержки, переход на предоставление услуг гражданам и работодателям в электронном виде с использованием портала государственных услуг и ИАС «Работа в России» в проактивном режиме.

Проанализируем представленность различных отраслей экономики и социальной сферы в стратегиях цифровой трансформации субъектов РФ.

Абсолютным лидером по количеству цифровых проектов стала отрасль государственного и муниципального управления – в регионах России было запланировано 905 проектов в последних версиях стратегий цифровой трансформации, больше всего – в субъектах Приволжского, Сибирского, Уральского федеральных округов, меньше всего – в Северо-Кавказском и Северо-Западном федеральных округах.

На втором месте, с большим отрывом – цифровые проекты в области образования и науки (669 проектов). Наиболее популярным данное направление было в регионах Уральского федерального округа, менее популярным – в регионах Центрального федерального округа. Большое количество проектов в области образования, вероятнее всего, связано с относительной простотой их организации.

Проекты в социальной сфере, точнее, в области социальной защиты, заняли третью позицию, чаще всего они встречаются в регионах Северо-Кавказского федерального округа. Примечательно, что уровень жизни и благосостояние населения было приоритетной целью цифровой трансформации в большинстве регионов, а по числу проектов данная сфера занимает лишь третью позицию.

Подобный диссонанс между количеством проектов в области здравоохранения и приоритетами цифровой трансформации регионов России можно наблюдать в сфере здравоохранения (четвёртая позиция в рейтинге проектов, 393 по России, чаще всего встречаются в регионах Уральского федерального округа, реже всего – в регионах Северо-Западного федерального округа).

Далее по количеству проектов следуют отрасли: транспорта и логистики (342 проекта), экологии и природопользования (312 проектов), строительства (290 проектов), развития городской среды (271 проект), промышленности (160 проект). Во вторую десятку по приоритетности были отнесены проекты в сфере промышленности (160 проектов), кадрового обеспечения цифровой экономики (109 проектов), безопасности (104 проекта), культуры (88 проектов), туризма (61 проект), физической культуры и спорта (42 проекта), энергетической инфраструктуры (36 проектов), экономики и финансов (35 проектов), торговли и предпринимательства (32 проекта), информационных технологий, информационной безопасности (27 проектов), связи (16 проектов).

Таблица 4 – ТОП-20 отраслей экономики и социальной сферы, в рамках которых регионы планируют развивать цифровые проекты

Table 4 – TOP 20 sectors of the economy and social spheres within which regions plan to develop digital projects

Области экономики и социальной сферы	Итого	ЦФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО
1. Государственное управление	905	10,4	8,2	10,1	7,9	14,1	10,7	11,3	9,6
2. Образование и наука	669	7,1	7,6	8,1	7,4	7,9	8,8	7,4	9,2
3. Социальная сфера	432	5,2	4,2	4,4	6,3	5,6	5,3	4,8	4,8
4. Здравоохранение	393	5,5	2,4	6,0	4,0	3,9	8,0	4,5	3,8
5. Транспорт и логистика	342	3,2	3,5	4,4	4,7	4,7	4,3	4,7	3,3
6. Экология и природопользование	312	3,4	4,3	3,4	3,9	2,9	3,5	5,3	3,1
7. Строительство	290	2,6	3,0	3,1	2,1	3,1	4,7	4,2	4,4

8. Развитие городской среды	271	3,4	3,7	3,3	2,9	2,7	2,8	3,2	3,3
9. Сельское хозяйство	168	1,8	0,9	2,1	2,0	3,9	2,0	1,3	1,4
10. Промышленность	160	2,0	1,6	1,4	1,7	2,7	1,3	1,7	1,7
11. Кадровое обеспечение цифровой экономики	109	1,2	1,5	1,3	1,4	1,1	1,5	1,7	0,9
12. Безопасность	104	0,8	1,4	1,4	0,9	1,1	1,2	1,2	1,8
13. Культура	88	1,0	0,8	0,9	0,6	1,4	0,3	0,9	1,5
14. Туризм	61	0,6	0,5	0,3	1,3	0,9	1,0	0,9	0,4
15. Физическая культура и спорт	42	0,2	1,0	0,1	0,9	0,4	0,7	0,5	0,6
16. Энергетическая инфраструктура	36	0,4	0,3	0,3	0,1	0,9	0,2	0,2	0,4
17. Экономика, финансы	35	0,3	0,0	0,4	0,9	0,7	0,0	0,2	0,5
18. Торговля и предпринимательство	32	0,2	0,5	0,1	0,4	0,2	0,3	0,7	0,5
19. Информационные технологии, информационная безопасность	27	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	1,7	0,3	0,5
20. Связь	16	0,1	0,1	0,6	0,0	0,2	0,0	0,0	0,5

Штучные проекты есть также в сфере массовых коммуникаций и СМИ (6), иных отраслей

(4), молодежной политики (2), рыбного хозяйства (2), имущества и земельных отношений (1).

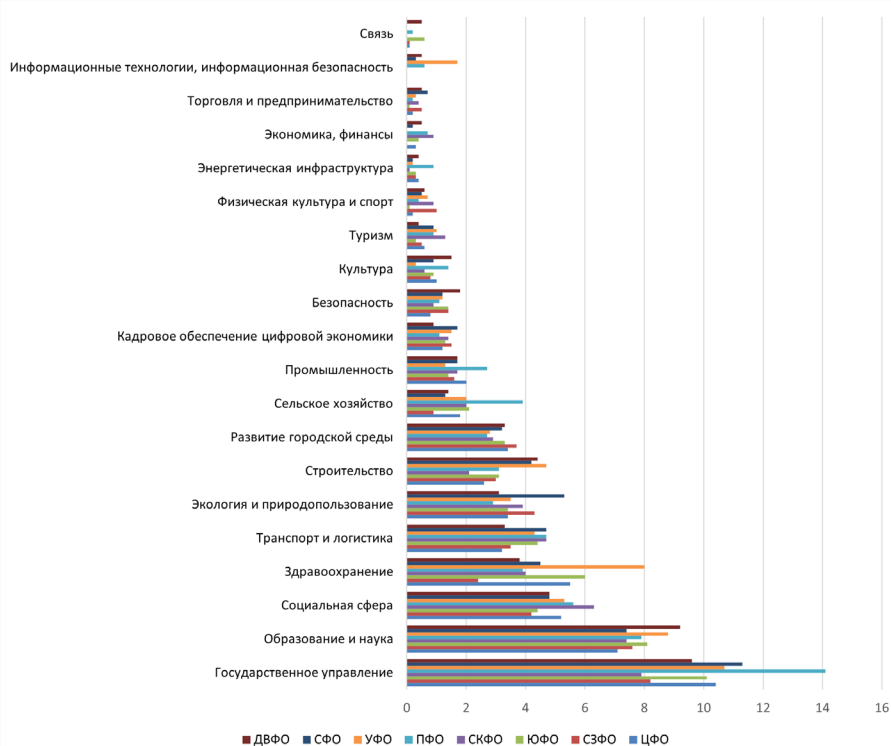


Рисунок 4 – Среднее количество цифровых проектов по различным направлениям в субъектах РФ
Figure 4 – Average number of digital projects in various areas in the constituent entities of the Russian Federation

Цифровые проекты развиваются в тех отраслях экономики и социальной сферы, которые являются наиболее приоритетными для регионов, так как занимают больший удельный вес в отраслевой структуре экономики, либо формируют основу цифровой инфраструктуры, отражают

ценности и актуальные цифровые потребности субъекта. Так, в Ставропольском крае особое внимание уделяется цифровизации сельского хозяйства и туризма (планируется внедрять комплексные системы на основе предиктивной аналитики). В Астраханской области приоритет

отдан развитию широкополосного доступа к сети Интернет как условия успешной реализации большинства сервисов. В Калмыкии развиваются умные муниципалитеты и гражданское участие в государственном управлении. Красноярский край благодаря цифровой трансформации планирует укрепить цифровое лидерство в Сибирском федеральном округе, в том числе за счет высокой цифровой компетенции граждан и непрерывного образования.

Регионы-лидеры цифровой трансформации в России запускают флагманские уникальные проекты. Так, в 2024 году в Нижегородской области была запущена новая сетевая программа высшего образования «Информационная безопасность автоматизированных систем», создана цифровая карта жителя, имеющая мобильное приложение и позволяющая рассчитываться в транспорте, использовать льготы по ЖКХ при оплате счетчиков. Аналогичные карты были запущены в некоторых других регионах, например, «карта жителя Саратовской области» позволяет гражданам получить меры социальной поддержки, государственные услуги и различные льготы. Новомосковск Тульской области занял 55-е место из 66 городов в категории «Большие города» рейтинга умных городов Минстроя РФ. В регионе высокими темпами развивается ГИС ЖКХ и электронное голосование собственников жилых помещений.

Цифровая вертикаль в строительстве, включая технологии информационного моделирования, поддерживается во многих регионах России, например, в Саратовской области. В регионе также был создан центр обработки данных ПАО «Сбербанк» (крупнейший инвестиционный проект, региональный «хаб цифровых технологий»), региональный координационный центр на базе Ситуационного центра губернатора.

Тверская область, одержавшая победу в рейтинге цифровизации 2023 года, пошла по пути создания комплексных региональных цифровых платформ в системе публичной власти, отраслях экономики и социальной сферы. В регионе внедрено три системы, использующие искусственный интеллект: автоматизированная система управления дорожным движением на 69 светофорных объектах города Твери и интеллектуальная система поддержки принятия врачебных решений. Всего на территории Тверской области развернуто 26 информационных систем, из них 8 переведено на отечественное программное обеспечение, еще 18 планировалось перевести до 1 января 2025 года. В регионе зарегистрировано почти 100 аккредитованных ИТ-компаний, четыре из которых входят в состав системообразующих предприятий федерального значения.

В рамках новой Стратегии пространственного развития России приобретает актуальность *формирование опорных регионов цифрового развития*.

Примером региона, где появились опорные населенные пункты цифрового развития, является *Новосибирская область* – один из лидеров Сибирского федерального округа по социально-экономическому и инновационному развитию.

Научные организации Новосибирской области, включая учреждения Академгородка, ведут активную исследовательскую деятельность в сферах физики, биотехнологий, материаловедения, энергетики и медицины. Например, разработанные учеными Института неорганической химии СО РАН инновационные материалы для строительства были внедрены на промышленных предприятиях Красноярского края, что позволило повысить энергоэффективность зданий и снизить их себестоимость. Совместные научные проекты, а также обмен студентами и аспирантами между Новосибирском и другими регионами способствуют распространению современных технологий, формированию научных школ и повышению общего уровня научного потенциала в СФО.

Одним из ключевых элементов инновационного развития региона является Новосибирский технопарк, который объединяет компании, работающие в области информационных технологий, биомедицины, приборостроения и разработки новых материалов. Инфраструктура технопарка, включающая лаборатории, офисные помещения, бизнес-инкубаторы и конференц-площадки, создаёт благоприятную среду для развития стартапов и привлечения инвестиций. Поддержка со стороны правительства области и наличие научного кадрового потенциала способствуют росту числа резидентов технопарка и расширению спектра инновационных продуктов, производимых в регионе.

Особое значение придаётся подготовке квалифицированных кадров: на территории региона функционирует более 50 вузов и филиалов, в том числе таких ведущих образовательных учреждений, как Новосибирский государственный университет, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Новосибирский государственный технический университет. Высшие учебные заведения области активно сотрудничают с научными центрами и предприятиями, что позволяет реализовывать практико-ориентированные программы обучения и способствует профессиональной ориентации молодежи.

Реализация потенциала Новосибирской области как опорного региона в части цифрового и инновационного развития СФО требует проведения последовательной и комплексной стратегии, сочетающей межотраслевое и межрегиональное взаимодействие, институциональные преобразования, развитие инновационной инфраструктуры и активную работу с человеческим капиталом. В условиях усиливающейся конкуренции между

регионами России за инвестиции, кадры и федеральную поддержку, Новосибирская область может выступать не только экономическим и логистическим центром, но и источником передовых решений, которые могут масштабироваться на другие территории округа.

Таким образом, регионы адаптивным образом развивают федеральные проекты национальных проектов («Цифровая экономика», «Экономика данных»), формируют собственные стратегии цифровой трансформации, исходя из имеющихся цифровых потребностей и цифровых ресурсов. Однако наблюдается множество пересечений по отдельным направлениям цифровизации экономики и социальной сферы. Представляется возможным формирование опорных регионов цифрового и инновационного развития в рамках федеральных округов в условиях дефицита ресурсов и необходимости избирательного формирования «полюсов» роста.

Анализ внедрения цифровых технологий в регионах России на основе статистических данных

Результаты цифровой трансформации экономики и социальной сферы региона можно оценить на основе анализа статистических данных о внедрении цифровых технологий.

К сожалению, не все показатели реализации целей национального проекта «Цифровая

экономика» могут быть проанализированы на основе статистической информации в связи с несовершенством методологии статистического анализа (невключением необходимых индикаторов). Дальнейшее развитие объективной базы для общественной оценки результатов цифровизации и цифровой трансформации позволит создать более совершенный методологический и методический аппарат результативности деятельности органов власти, хозяйствующих субъектов и населения в этом направлении.

Применение облачных технологий в регионах России увеличивалось на протяжении 2015–2022 гг., однако в 2023 году несколько сократилось (до 26,7%) во всех регионах России по сравнению с уровнем 2022 г. Чаще всего облачные технологии применяют организации в ЦФО и СЗФО (28%), реже всего – в ЮФО и СКФО.

Технологии сбора, обработки и анализа данных чаще применялись в 2015–2022 гг., однако резко снизились в 2023 году, оказавшись ниже уровня 2015 г. И это в предшествовании начала реализации национального проекта «Экономика данных». Данный вид технологий чаще применяется в регионах ЦФО и ЮФО, реже – в СФО, вероятно, в связи с низко диверсифицированной индустриальной экономикой.



Рисунок 5 – Анализ применения облачных сервисов и технологий сбора, обработки и анализа данных в регионах¹⁷

Figure 5 – Analysis of the use of cloud services and technologies for collecting, processing and analyzing data in the regions

Применение технологий интернета вещей снизилось еще в 2022 году, но продемонстрировало некоторый рост в 2023 году (11,2%). В большем объеме данные технологии применяются в Центральном федеральном округе, в наименьшем – в Сибирском федеральном округе. Применение технологий

искусственного интеллекта росло в 2015–2022 гг., а в 2023 году снизилось до 4,9%. Несмотря на активное обсуждение среди теоретиков и практиков перспектив применения искусственного интеллекта в экономике и социальной сфере, их фактическое использование остается на довольно низком

¹⁷ (2024) Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection. Rosstat. Moscow, 1081 p. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 14.02.2026).

уровне: 95% компаний не применяют технологии искусственного интеллекта в настоящий момент, и тренда к росту их применения, согласно статистическим данным, также не наблюдается, однако указанный рост можно прогнозировать исходя из стратегических документов цифрового развития регионов, например, Стратегии развития искусственного интеллекта в РФ.

Из положительных тенденций: в регионах России увеличилось использование цифровых платформ организациями на фоне снижения

в 2021–2022 гг. до 17,1% в 2023 г. (соответствует уровню 2020 г.). Уровень использования интернета организациями в фиксированном формате за последние годы не изменился и составил 77% в 2023 году. При этом растет доля организаций, использующих мобильный интернет – 41,2% в 2023 году. По этому показателю лидирует Северо-Западный федеральный округ (45,6% в 2023 году), отстают регионы Северо-Кавказского и Южного федеральных округов (34–36%).

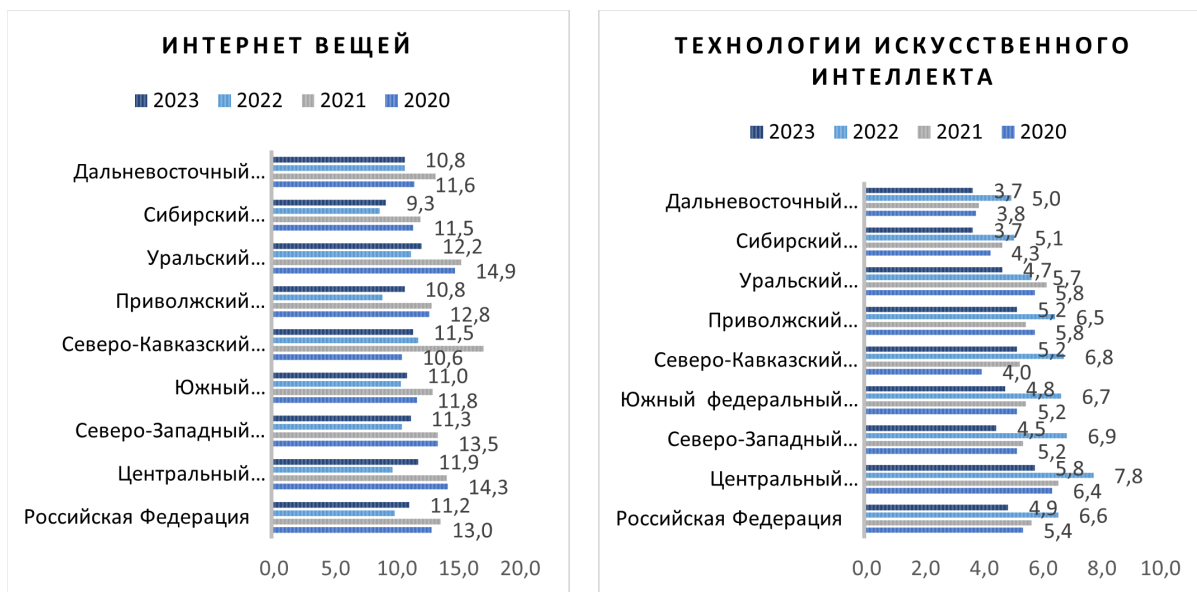


Рисунок 6 – Анализ применения технологий интернета вещей и искусственного интеллекта в регионах¹⁸
Figure 6 – Analysis of the application of Internet of Things and artificial intelligence technologies in the regions

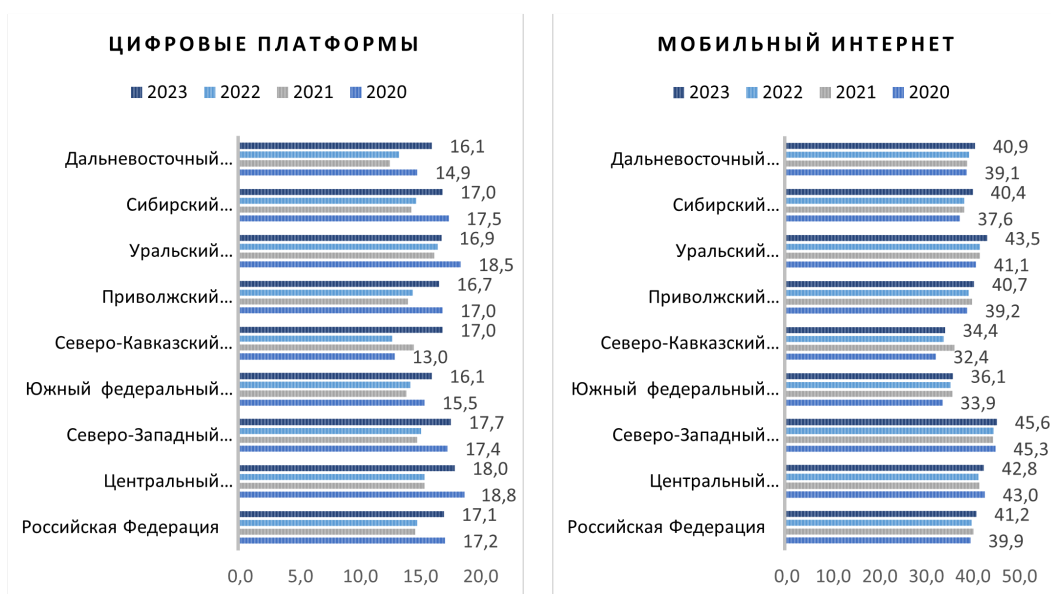


Рисунок 7 – Анализ применения цифровых платформ и мобильного интернета региональными организациями¹⁹
Figure 7 – Analysis of the use of digital platforms and mobile Internet by regional organizations

¹⁸ (2024) Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection. Rosstat. Moscow, 1081 p. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 14.02.2026).
¹⁹ (2024) Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection. Rosstat. Moscow, 1081 p. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 14.02.2026).

Применение специальных программных средств организациями за 2022–2023 гг. практически не изменилось как в России в целом, так и в регионах (68%). Наиболее часто их используют организации Северо-Западного, Уральского, Сибирского федеральных округов, реже – организации федеральных округов на юге России. Половина организаций использует программы для

финансовых расчетов и справочно-поисковые системы («Консультант Плюс», «Гарант»). Примерно каждая пятая организация в России применяет CRM- и ERP-системы, каждая четвертая – обучающие программы. Программные продукты для автоматизации производства используют 13–15% организаций, при этом их количество несколько снизилось в 2023 г.

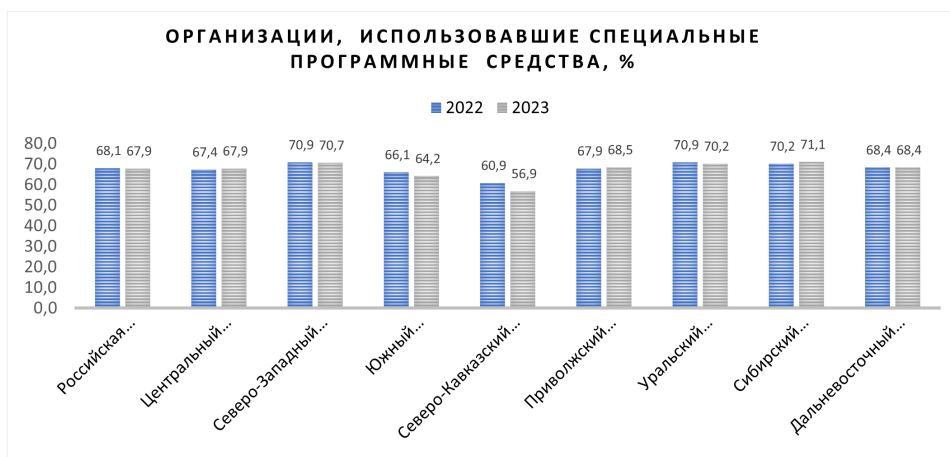


Рисунок 8 – Анализ применения специальных программных средств региональными организациями²⁰
Figure 8 – Analysis of the use of special software by regional organizations

Показательной является статистика затрат на внедрение и использование цифровых технологий – данный показатель имеет многократно более высокие значения в регионах Центрального

федерального округа, на фоне которых аутсайдеры в рейтинге (регионы Северо-Кавказского, Южного, Дальневосточного федерального округов) кажутся вовсе не имеющими инвестиций.

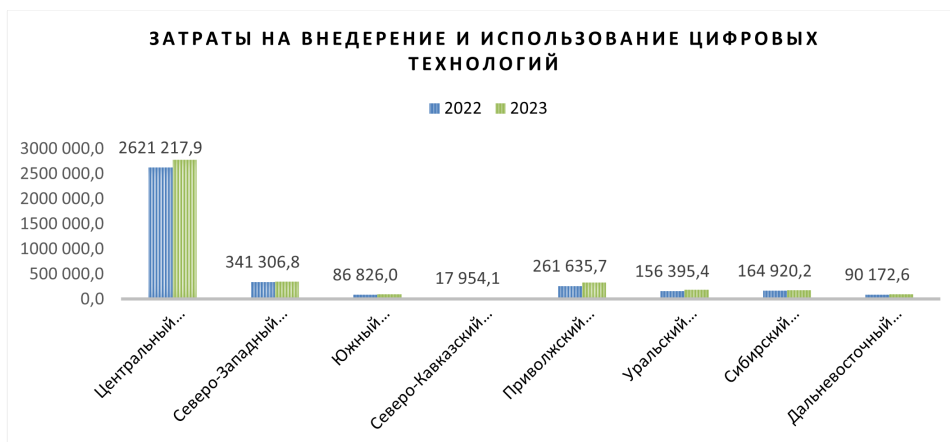


Рисунок 9 – Анализ затрат на внедрение и использование цифровых технологий²¹
Figure 9 – Analysis of costs for the implementation and use of digital technologies

Охват населения инфраструктурой доступа в сеть Интернет увеличивается во всех регионах России – с 72% в 2015 до 87,9% в 2023 г. в среднем. Отличия по регионам незначительны – самое высокое значение показателя зарегистрировано в регионах Южного федерального округа

(90%), самое низкое – Сибирского и Северо-Западного федеральных округов. Удельный вес домохозяйств, охваченных широкополосным доступом несколько ниже (87,3%), но повторяет региональную и годовую динамику показателя общего доступа.

²⁰ (2024) Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection. Rosstat. Moscow, 1081 p. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 14.02.2026).

²¹ (2024) Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection. Rosstat. Moscow, 1081 p. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 14.02.2026).



Рисунок 10 – Охват населения доступом к сети Интернет²²
 Figure 10 – Population coverage with Internet access

Таким образом, на протяжении 2015–2023 гг. цифровая инфраструктура регионов России продолжает развиваться на всех территориях, различия между ними минимальны. Однако применение большинства цифровых технологий в 2022 и особенно в 2023 г. демонстрирует отрицательную и резко отрицательную динамику. Например, технологии сбора, обработки и передачи данных стали применяться в 2023 году в два раза реже, чем в 2022 г., и это на фоне начала реализации национального проекта «Экономика данных».

■ **ОБСУЖДЕНИЕ**

Категория «цифровая трансформация» будет расширять свое предметное и сущностно-интерпретационное поле по мере развития исследований в данной сфере и изменений на национальном и региональном уровнях. Ее предшественницей была концепция цифровизации регионов 2015 года, предполагающая точечное внедрение цифровых технологий в экономику и социальную сферу. При этом все области социальной сферы были охвачены стратегической цифровизацией, учитывая, что приоритетной отраслью цифровой трансформации социальной сферы является только здравоохранение, где органам власти видится наибольший потенциальный эффект от использования технологий искусственного интеллекта. С одной стороны, сохранение здоровья и долголетия граждан – приоритетнейшая задача государства, с другой – остается множество нерешенных вопросов в других сферах (транспорт, образование, социальная защита). Вероятно, приоритизация была вызвана дефицитом бюджетных средств.

Сам факт существования стратегий цифровой трансформации на региональном уровне является прогрессивным шагом навстречу разворачивающемуся «цифровому миру» и цифровой экономике, однако их структура и показатели требуют доработки. Также необходимо внедрять не только проекты, рекомендованные федеральными органами власти (преобладают в стратегиях цифровой трансформации регионов), но и предложения самих жителей на основе опросов, которые всё проще и дешевле производить с помощью цифровых инструментов и сервисов. Подотчетность органов власти общественности в части результатов цифровой трансформации регионов путем открытой публикации достигнутых эффектов является еще одной значимой рекомендацией. На текущий момент на сайте Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций можно найти тексты стратегий, но не отчеты об их реализации. Информация о выполнении стратегий разрознена и сложна для изучения и сопоставления.

Имеющиеся в Росстате показатели для оценки цифрового развития явно недостаточны для оценки цифровой трансформации и цифровой зрелости регионов, а также расчета индексов по международным стандартам. Несмотря на инициативы по обогащению статистической базы в этой области, они остаются нереализованными.

■ **ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ**

Цифровая трансформация отраслей экономики и социальной сферы регионов запущена в 2020 году вместе с началом реализации национальной цели «Цифровая трансформация», когда

²² (2024) Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Stat. collection. Rosstat. Moscow, 1081 p. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 14.02.2026).

даже на региональном уровне появились стратегические документы в этой области. Ранее концепция цифровизации регионов существовала только на национальном уровне в 2015–2018 гг., что само по себе является серьезным прорывным шагом в стратегическом управлении цифровым развитием регионов.

Показатели цифровой зрелости, установленные в целях цифровой трансформации отраслей экономики и социальной сферы, позволяют не только оценить текущий уровень цифрового развития, но и очертить рамки цифрового потенциала региона. В настоящее время регион самостоятельно определяет «планку» цифрового развития на перспективу, исходя из ретроспективных достижений и уровня имеющихся цифровых ресурсов и актуальных цифровых потребностей экономики и социальной сферы.

Однако в будущем представляется целесообразным научно обоснованное формирование

цифрового потенциала региона на основе достоверных замеров существующей инфраструктуры, цифрового человеческого капитала, цифрового государственного управления, цифровых инвестиций и цифрового времени как аккумуляции оперативности, синхронности и своевременности цифровых изменений, использования цифрового моделирования и предикативной аналитики, сценарных карт цифрового развития экономики и социальной сферы субъектов РФ, цифрового профиля региона.

Для этих целей требуется совершенствование информационной базы цифрового развития регионов, статистического инструментария, обеспечения открытых ведомственных данных, представленных в доступном для общественности хранилище (в рамках реализуемых проектов по созданию «госозера» и единой системы государственных данных). Это необходимое условие для формирования единого цифрового и информационного пространства региона.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова Е. Р., Асалиев А. М., Глинская М. И. [и др.]. Устойчивость цепей поставок в условиях цифровой трансформации бизнеса. М. : Русайнс, 2024. 304 с. EDN SDTWRA.
2. Минин Д. Л., Минин И. Л., Мухачева А. В. [и др.]. Вопросы управления в цифровой экономике. Великий Новгород : Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2023. 117 с. ISBN 978-5-89896-837-3. EDN PQDCDS.
3. Мухачева А. В. Инструменты обеспечения цифрового качества жизни населения в национальной экономике // *π-Economy*. 2025. Т. 18, № 1. С. 57–79. DOI 10.18721/JE.18103. EDN FJYIAE.
4. Kuntsman A., Arenkov I. Method for Assessing Effectiveness of Company Digital Transformation: Integrated Approach // *IBIMA Business Review*. 2019. Article 334457. DOI 10.5171/2019.334457. EDN HCADBW.
5. Schwertner K. Digital Transformation of Business // *Trakia Journal of Sciences*. 2017. Vol. 15, № 1. P. 388–393. DOI 10.15547/tjs.2017.s.01.065.
6. Matt C., T. Hess, A. Benlian Digital Transformation Strategies // *Business, information systems engineering*. 2015. Vol. 57, № 5. P. 339–343. DOI 10.1007/s12599-015-0401-5. EDN TOVIKD.
7. Семёнов А. И., Губайдуллина А. Д. Цифровая трансформация бизнес-моделей организации // *Экономика строительства*. 2021. № 2 (68). С. 49–55. EDN ASOVQR.
8. Кокуйцева Т. В., Овчинникова О. П. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности // *Креативная экономика*. 2021. Т. 15, № 6. С. 2413–2430. DOI 10.18334/ce.15.6.112192. EDN XMAKMZ.
9. Fischer M., Imgrund F., Janiesch Ch., Winkelmann A. Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management // *Information & Management*. 2020. Vol. 57. P. 103262. DOI 10.1016/j.im.2019.103262. EDN FFTQNG.
10. Gong Ch., Ribiere V. Developing a Unified Definition of Digital Transformation // *Technovation*. 2021. Vol. 102. P. 102–217. DOI 10.1016/j.technovation.2020.102217. EDN NXWVMJ.
11. Кудрявцева Т.Ю., Кожина К.С. Основные понятия цифровизации // *Вестник Академии знаний*. 2021. № 44 (3). С. 149–151. DOI 10.24412/2304-6139-2021-11228. EDN JKKPIS.
12. Petrushka I., Yemelyanov O., Petrushka T., Koleshchuk O. Influence of Energy-Saving Technological Changes on the Level of Innovativeness of Agro-Industrial Enterprises in the Conditions of Digitalization // *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. Is. 3C. P. 201–206. DOI 10.35940/ijrte.C1034.1183C19.
13. Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории // *π-Economy*. 2024. 17 (1). С. 7–26. DOI 10.18721/JE.17101. EDN DKZEQI.
14. Ниязова Ю. М. Цифровая трансформация: общая характеристика и ее особенности в вузе // *Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования*. 2019. № 5 (51). С. 70–75. EDN AFZNFU.

15. Рузина Е. И. Цифровизация: об определении понятия, о выгодах и рисках цифровой трансформации // Горизонты экономики. 2022. № 5 (71). С. 96–99. EDN OAVVQX.
16. Силакова Л. В., Андроник А., Киселев А. Д. Сущность цифровой трансформации: понятие и процесс // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15, № 2. С. 568–579. DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579. EDN SGZMLZ.
17. Мрочковский Н. С., Ляндау Ю. В., Пушкин И. С., Федосимова М. А. Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. С. 69–72. EDN TZHVGW.
18. Миролюбова Т. В., Радионова М. В. Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов // Экономика региона. 2023. 19 (3). С. 697–710. DOI 10.17059/ekon.reg.2023-3-7. EDN SZWEIP.
19. Savey L., Daradkeh I. I., Gouveia L. B. The Success of Startups Through Digital Transformation // International Journal of Open Information Technologies. 2020. Т. 8, № 5. С. 53–56. EDN RGEOQN.
20. Колесников Ю. А., Городецкий В. П. Цифровизация власти через цифровизацию финансовых механизмов // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. 2023. Т. 10, № 2. С. 118–122. DOI 10.18522/2313-6138-2023-10-2-16. EDN UAAKPQ.
21. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10 (118). С. 46–63. DOI 10.22394/1726-1139-2018-10-46-63. EDN YNFXNZ.
22. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // Business & information systems engineering. 2015. Т. 57. №. 5. С. 339–343. DOI 10.1007/s12599-015-0401-5. EDN TOVIKD.

REFERENCES

1. Abramova, E. R., Asaliev, A. M., Glinskaya, M. I. [et al.] (2024) Supply Chain Resilience in the Context of Digital Business Transformation. Moscow, 304 p. ISBN 978-5-466-07095-8. <https://elibrary.ru/sdtwra>.
2. Minin, D. L., Minin, I. L., Mukhacheva, A. V. [et al.] (2023) Management Issues in the Digital Economy. Veliky Novgorod, 117 p. ISBN 978-5-89896-837-3. <https://elibrary.ru/pqcdcs>.
3. Mukhacheva, A. V. (2025) Tools for Ensuring the Digital Quality of Life of the Population in the National Economy. *π-Economy*, 18 (1), pp. 57–79. <https://doi.org/10.18721/JE.18103>. <https://elibrary.ru/fjyiae>.
4. Kuntsman, A., Arenkov, I. (2019) Method for Assessing Effectiveness of Company Digital Transformation: Integrated Approach. *IBIMA Business Review*, 2019. Article 334457. <https://doi.org/10.5171/2019.334457>. <https://elibrary.ru/hcaddbw>.
5. Schwertner, K. (2017) Digital Transformation of Busines. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), pp. 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>.
6. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015) Digital Transformation Strategies. *Business & information systems engineering*, 57 (5), pp. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>. <https://elibrary.ru/tovikd>.
7. Semenov, A. I., Gubaidullina, A. D. (2021) Digital transformation of the organization's business models. *Construction Economics*, (2), pp. 49–55. <https://elibrary.ru/asovqr>.
8. Kokuytseva, T. V., Ovchinnikova, O. P. (2021) Methodological approaches to performance evaluation of enterprises digital transformation in high-tech industries. *Kreativnaya ekonomika*, 15 (6), pp. 2413–2430. <https://doi.org/10.18334/ce.15.6.112192>. <https://elibrary.ru/xmakmz>.
9. Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, Ch., Winkelmann, A. (2020) Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management. *Information & Management*, 57, pp. 103–262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>. <https://elibrary.ru/fftqng>.
10. Gong, Ch., Ribiere, V. (2021) Developing a Unified Definition of Digital Transformation. *Technovation*, Article 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>. <https://elibrary.ru/nxwvmj>.
11. Kudryavtseva, T. Yu., Kozhina, K. S. (2021) Basic concepts of digitalization // *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (44), pp. 149–151. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11228>. <https://elibrary.ru/jkkpis>.
12. Petrushka, I., Yemelyanov, O., Petrushka, T., Koleshchuk, O. (2019) Influence of Energy-Saving Technological Changes on the Level of Innovativeness of Agro-Industrial Enterprises in the Conditions of Digitalization. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8 (3C), pp. 201–206. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C1034.1183C19>.
13. Frolov, K. V., Babkin, A. V., Frolov, A. K. (2024) Concept and essence of digitalization and digital transformation based on fundamental and applied aspects of the systems-cybernetic theory. *π-Economy*, 2024, 17 (1), pp. 7–26. <https://doi.org/10.18721/JE.17101>. <https://elibrary.ru/dkzeqi>.
14. Niyazova, Yu. M. (2019) Digital transformation: general characteristics and its features in the university. *Informacionno-ekonomiceskie aspekty*

- standartizacii i tehničkog regulirovania*, (5), pp. 70–75. <https://elibrary.ru/afzmfu>.
15. Ruzina, E. I. (2022) Digitalization: on the definition of the concept, on the benefits and risks of digital transformation. *Gorizonty ekonomiki*, (5), pp. 96–99. <https://elibrary.ru/oavvqx>.
16. Silakova, L. V., Andronik, A., Kiselev, A. D. (2024) The essence of digital transformation: concept and process. *Baikal Research Journal*, 4, 15, 2, pp. 568–579. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15\(2\).568-579](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579). <https://elibrary.ru/sgzmlz>.
17. Mrochkovsky, N. S., Lyandau, Yu. V., Pushkin, I. S., Fedosimova, M. A. (2019) Digital transformation of business models. *Innovation & Investment*, (5), pp. 69–72. <https://elibrary.ru/tzhvgw>.
18. Mirolyubova, T. V., Radionova, M. V. (2023) Digital transformation and its impact on the socio-economic development of Russian regions. *Ekonomika regiona/Economy of regions*, 19 (3), pp. 697–710. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7>. <https://elibrary.ru/szweip>.
19. Savey, L., Daradkeh, I. I., Gouveia, L. B. (2020) The Success of Startups Through Digital Transformation. *International Journal of Open Information Technologies*, 8 (5), pp. 53–56. <http://injoit.org/index.php/j1/article/view/932>. <https://elibrary.ru/rgeoqn>.
20. Kolesnikov, Yu. A., Gorodetsky, V. P. (2023) Digitalization of Power through Digitalization of Financial Mechanisms. *Bulletin of the Law Faculty, SFEDU*, 10 (2), pp. 118–122. <https://doi.org/10.18522/2313-6138-2023-10-2-16>. <https://elibrary.ru/uaakpq>.
21. Khalin, V. G., Chernova, G. V. (2018) Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks. *Administrative Consulting*, (10), p. 46–63. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-10-46-63>. <https://elibrary.ru/ynfxnz>.
22. Matt, Ch., Hess, T., Benlian, A. (2015) Digital transformation strategies. *Business & Information systems engineering*, 57 (5), pp. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>. <https://elibrary.ru/tovikd>.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ И РОССИЙСКИЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ИМПАКТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Н. М. Лавренюк-Исаева^а

^а Уфимский университет науки и технологий (Уфа, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Запрос на социально ответственную предпринимательскую деятельность приобретает особую значимость в современном обществе. Цель статьи: раскрыть природу и механизм социального воздействия в управлении изменениями международными и российскими институтами развития социального импакт-предпринимательства.

Материалы и методы. Проведен вторичный анализ результатов интервью с лидерами социальных изменений (проект «Соцчейн» АНО «Центр содействия инновациям в обществе “СОЛЬ”») методом группировки под задачи. Автором реализован анализ контента официальных сайтов институтов развития социального импакта. В выборку вошли четыре института, функционирующих в границах РФ, один гибридный институт (российский представитель международной сети) и два зарубежных института с более чем 100-летней историей. Анализ контента сайтов осуществлен по критериям: реализация проектов развития, импакт-финансирование социальных проектов, экспертная поддержка, распространение передовых знаний через различные механизмы.

Результаты. Доказано, что институты развития социального импакта занимаются институциональным предпринимательством и оказывают воздействие, сопоставимое по значимости с социальными институтами. Международные институты развития социального импакт-предпринимательства выстроили системную стратегическую работу. Российские институты набирают опыт работы с социальными предпринимателями, опираются на апробированные в мировой практике механизмы. Разрабатывая методологию социальной устойчивости, учитывают воздействие бизнеса на окружающую среду, проводят оценку последствий предпринимательской деятельности для общества в области здравоохранения, образования, культуры. Поддержка социально-ответственного бизнеса осуществляется путем снижения финансовой нагрузки на социальных предпринимателей с помощью продуманных стратегий сбора средств на конкурсной основе, продвижения значимых инновационных решений, инициирования трансферта проектов между странами и экспертного обучения. Сосредоточившись на социальной устойчивости, институты развития социального импакт-предпринимательства укрепляют свой бренд, привлекают лучших специалистов и повышают лояльность клиентов.

Обсуждение. Социальный импакт формируется через уплотнение социальных связей, повышает уровень доверия в сообществе и социальный капитал в обществе. Однажды полученный успешный социальный результат тиражируется, усиливает связи лидеров социальных изменений. Требуется дальнейшее изучение института развития социального импакта и социального импакт-предпринимательства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное воздействие, управление изменениями, институциональное импакт-предпринимательство, институты развития социального импакта.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Лавренюк-Исаева Н. М. Международные и российские институты развития социального импакт-предпринимательства // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 43–57. EDN KZUHLR.

© Н. М. Лавренюк-Исаева, 2026

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 АВТОРЕ

Лавренюк-Исаева Наталья Михайловна – кандидат социологических наук; Уфимский университет науки и технологий (450072, Россия, г. Уфа, ул. З. Валиди, 32) – *заместитель директора по научной работе, доцент кафедры социологии и работы с молодежью Института гуманитарных и социальных наук*; nmlavr@yandex.ru. SPIN 4425-445, ORCID 0000-0002-4843-4161.

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 29.11.2024; рецензия получена 05.10.2025; принята к публикации 01.02.2026.

RESEARCH ARTICLE

SOCIAL IMPACT ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT RUSSIAN AND INTERNATIONAL INSTITUTES

N. M. Lavrenyuk-Isaeva ^a

^a Ufa Science and Technology University (Ufa, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The demand for socially responsible entrepreneurial activity is becoming particularly important in modern society. The purpose of the article is to reveal the nature and mechanism of social impact in change management by international and Russian institutions for the development of social impact entrepreneurship.

Materials and methods. The analysis of the secondary results of interviews with leaders of the social change (the Social Chain project of the Autonomous Non-Governmental Organization Center for the Promotion of Innovation in the SOL Society) is carried out using the task grouping method. The author has implemented an analysis of the content of the official websites of social impact development institutes. The sample included four institutes operating within the borders of the Russian Federation, one hybrid institute (Russian as a representative of an international network) and two foreign institutes with more than 100 years of history. The analysis of the website content has been carried out according to the following criteria: implementation of development projects, impact financing of social projects, expert support, dissemination of advanced knowledge implementing various mechanisms.

Results. It has been proved that institutions for the development of social impact are engaged in institutional entrepreneurship and have an impact comparable by the importance to the social institutions. International institutions for the development of social impact have built a systematic strategic work. Russian institutions are gaining experience working with social entrepreneurs using internationally proven mechanisms. When developing a methodology for social sustainability, they take into account not only economic parameters, but also the impact of business on the environment, and assess the consequences of entrepreneurial activity for the society in the field of healthcare and education. Socially responsible business is supported by reducing the financial burden on social entrepreneurs through thoughtful strategies for raising funds on a competitive basis, promoting significant innovative solutions, initiating project transfers between countries, and expert training. By focusing on social sustainability, companies strengthen their brand, attract the best specialists, and increase customer loyalty.

Discussion. Social impact is formed through the consolidation of social ties, increases the level of trust in the community and the social capital in the society on the whole. Once a successful social result has been replicated, it strengthens the connections of the leaders of social change. Further study of the institute of social impact development is required.

KEYWORDS

Social impact, change management, institutional impact entrepreneurship, social impact development institutions.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Lavrenyuk-Isaeva, N. M. (2026) Social impact entrepreneurship development Russian and international institutes. *Management Issues*, 20 (1), 43–57. <https://elibrary.ru/kzuhl>.

AUTHORS' INFORMATION

Natalya M. Lavrenyuk-Isaeva – Candidate of Sociological Sciences; Ufa University of Science and Technology (450072, Russia, Ufa, Z. Validi str., 32) – *Deputy Director for Scientific Work, Associate Professor of the Department of Sociology and Youth Work at the Institute of Humanities and Social Sciences*; nmlavr@yandex.ru. SPIN 4425-445, ORCID 0000-0002-4843-4161.

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 24.11.2024; reviewed 05.10.2025; accepted for publication 01.02.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ.

В современном мире социальные изменения постоянны. Они конструктивные и деструктивные, явные и латентные, универсальные и уникальные, обратимые и необратимые по своим последствиям, с разной степенью силы воздействия и рисков. Поэтому считаем своевременным исследовать управление воздействием как процессом и как результатом деятельности.

Импакт-предпринимательская деятельность по своей природе рискованная и инновационная, ориентирована на ожидаемые результаты разного значения, на устойчивые позитивные изменения в жизни людей. Она инновационным образом обогащает смыслы этих изменений и объединяет вклад в общее дело. Получаемые результаты и эффекты воздействия на целевые группы оказываются с разными целями и имеют разную степень влияния – от почти незаметного до институционального.

Цель данной статьи – раскрыть природу и механизм социального воздействия в управлении изменениями международными и российскими институтами развития социального импакт-предпринимательства. Соответственно решаются задачи: 1) раскрыть концептуальное содержание социального воздействия как процесса, как результата и как отдачи от воздействия результатов в управлении социальными изменениями; 2) проанализировать модели механизмов социального воздействия в управлении изменениями; 3) объяснить природу социального импакт-предпринимательства с позиции глубины и устойчивости социального воздействия; 4) показать механизмы удовлетворения запросов лидеров

изменений и «ответов» международных и российских институтов развития социального импакта как субъектов социального институционального предпринимательства.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Социальное воздействие. Воздействие классически определяется как «система действий, имеющих целью повлиять на кого-то-нибудь»¹. Социальное воздействие есть целенаправленное перенаправление информации, энергии и вещества от одних участников социальной деятельности к другим. В России в социологии управления целевое воздействие изучали в социальных системах для получения положительного эффекта на общество и конкретного вклада в его развитие Ф. Г. Афанасьев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев², В. С. Карпичев, К. И. Варламов, А. В. Тихонов и др. Оно прямо связано с социальными субъектами как инициаторами построения социальных систем, а также с управлением изменениями. В. Г. Афанасьев еще в 1973 г. описал воздействие на систему, обеспечивающее ее развитие в желательном направлении³. Социальное воздействие изменяет внешние, внутренние, либо те и другие характеристики поведения социальных субъектов, которые реагируют или нет. Предметом выступают «области планируемых воздействий на ожидаемые перемены в управляющих и управляемых системах с учетом динамических свойств современной социальной реальности»⁴. Главенство общечеловеческих ценностей, закрепленных в международных и национальных документах, а также ценностей конкретных сообществ, поддерживаемых в отношениях, служат ориентирами

¹ Толковый словарь русского языка под редакцией Д. Н. Ушакова (1935–1940) // Фундаментальная электронная библиотека. – URL: <https://feb-web.ru/feb/ushakov/ush-abc/default.asp> (дата обращения: 13.09.2025).

² Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М.: Экономика, 2001. 286 с.

³ Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. М.: Прогресс, 1973. С. 39

⁴ Капицын В. М. Управление изменениями // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. С. 377–378.

воздействия. Преобладание сознательного начала, социального целеполагания и проектирования составляют суть воздействия в социальном управлении⁵. К. И. Варламов связал социальное воздействие в управлении с формированием общества, с устройством социальной среды и решением социальных вопросов в каждой из общественных сфер⁶. Превращение естественно происходящих изменений общественной жизни в рационально обоснованные, заранее планируемые социокультурные формы, создание людьми социальных организаций А. В. Тихонов отнес к изобретениям социального управления, действующего как мощная сила, сопоставимая с воздействием природы⁷. Современная практика изучения социального воздействия тесно связана с социальным значением социальных проектов [1; 2].

За рубежом знаковым в использовании термина «социальное воздействие» [3] стал семинар по этической ответственности для инвесторов в Йельском университете (1969 г.) в рамках импакт-инвестирования. Доноры-инвесторы обсуждали вопрос о социальной эффективности вложений в проекты НКО⁸. Этому способствовала разработка в середине XX в. концепций корпоративной социальной ответственности (CSR) и социально ответственного инвестирования (SRI)⁹. В практическом ключе – инвестирование с целью получить не только экономическую выгоду, но и измеримое положительное социальное воздействие.

Сегодня эксперты акцентируют внимание на позитивном и негативном характере воздействия, считают, что отрицательное воздействие создает издержки для общества, а положительное – продуцирует общественное благо. Эксперты Европейской ассоциации филантропии рассматривают деятельность организаций в более глобальном контексте – во взаимосвязи с долгосрочными результатами, которые могут определяться как изменения, блага или другие эффекты¹⁰. При анализе социального воздействия специалисты детализируют изменения и выделяют те, которые: происходят сами по себе; под влиянием других агентов и факторов; побочные и сопутствующие эффекты. Исследуют как рациональное адресное воздействие, так и иррациональное: «что переживается

или ощущается отдельной социальной группой вследствие какого-либо действия (или его отсутствия» [3]. По мнению экспертов бизнес-школы управления «Сколково», «социальное воздействие (impact) – это изменение качества жизни и благополучия одной или нескольких из следующих шести групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местных сообществ, поставщиков, благополучателей социально ориентированных инициатив и планеты»¹¹. Аналитики фонда «Нужна помощь» определяют социальное воздействие как синоним импакта и эффекта: «значительные или устойчивые изменения в жизни людей из-за определенной деятельности государства, бизнеса и некоммерческого сектора»¹². Эксперты Центра развития социальных инноваций «СОЛЬ»¹³ выделили непосредственные результаты социально полезной деятельности (outputs), эффекты или социальные результаты (outcomes) в значении новых представлений, поведения и нового образа жизни у целевых групп, социальное воздействие (impact), определяемое как новая жизнь общества с изменением парадигмы сознания и норм жизнедеятельности. В данном случае показана дифференциация социального воздействия по степени глубины и масштаба изменений, что требует согласованных действий.

Таким образом, термин «социальное воздействие» не однозначен в использовании экспертами. В переводе на английский язык воздействие и означает импакт. Оно дает определенный результат в виде количественных (эффективность) и качественных (эффекты) измеряемых изменений. Специалисты-практики применяют уровневый подход к типологии воздействий по глубине изменений, к которым они приводят. Сами изменения дифференцируют на те, которые произошли непосредственно при воздействии на них, и независимо от него. Отметим два значения социального воздействия: как алгоритмизированного процесса в ходе социального изменения и как его непосредственный результат и отложенная отдача с разным КПД, который может проявляться на индивидуальном, групповом, организационном и институциональном уровнях. Следуя наметившейся тенденции, в первом случае будем использовать термин «воздействие», а во втором – «импакт».

⁵ Карпичев В. С. Теоретико-методологические основы социального управления // Социальное управление. М.: РАГС, 2000. С. 12.

⁶ Варламов К. И. Социальное управление в условиях общественного кризиса // Проблемы теории и практики управления. 1993. № 6. С. 82.

⁷ Тихонов А. В. Социальная реальность // Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. М.: Красанд, 2015. С. 290.

⁸ Аналитики фонда «Нужна помощь». – URL: <https://nuzhnapomosh.ru/media/post/chto-takoe-socialnoe-vozdjestvie-i-pochemu-nko-polezno-ego-izmeryat/> (дата обращения: 01.10.2024).

⁹ Что такое импакт-бизнес и почему это – тренд новой экономики. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f6395ed9a79471d39b62c81?from=сорудея+Public+Benefit+Corporation> (дата обращения: 12.09.2025).

¹⁰ Impact Glossary. – URL: <https://www.evpa.ngo/impact-glossary> (дата обращения: 13.09.2025).

¹¹ «Золотой стандарт» импакта // Лучшие кейсы и практики по измерению социального воздействия бизнеса. 2021. С. 11.

¹² Аналитики фонда «Нужна помощь». – URL: <https://nuzhnapomosh.ru/media/post/chto-takoe-socialnoe-vozdjestvie-i-pochemu-nko-polezno-ego-izmeryat/> (дата обращения: 13.09.2025).

¹³ Соцфейн. Карта лидеров изменений в социальной сфере. – URL: <https://asi.org.ru/news/2018/11/12/sotschejn-karta-liderov-izmenenij-dlya-orientatsii-na-mestnosti/> (дата обращения: 05.10.2025).

Социальные изменения зачастую автоматически рассматриваются как перемены, наступившие вследствие воздействия во взаимодействии. Они происходят на разных уровнях, в системах разного масштаба и сложности, не содержат оценочного компонента и безразличны к направленности, но взаимосвязаны. «Социальное изменение – происходящий с течением времени переход социальных явлений, элементов, структур, связей из одного состояния в другое»¹⁴. Центральным становится вопрос о том, каковы эффекты изменений в зависимости от продвигаемых идей [4]. Они могут быть различными, т. к. возможен макроэффект от микроперемен и наоборот. Концепция социальных изменений предполагает анализ временных моментов в одной системе от изменений внутри до изменения ее самой, ее перехода из одного состояния в другое на разных уровнях. В теории социальных изменений П. Штомпки (1990 г.) они определяются через разницу состояния во времени (было–стало), развитие дополнительно конкретизируется через последовательность временных этапов, направление, эндогенные источники, а прогресс – еще и через реализацию признанных ценностей¹⁵. Природа изменений не так однозначна, поэтому следует использовать более точно формы социальных изменений как преобразований для создания и оценки социального воздействия. Это задача управления.

Управление изменениями объясняет алгоритм воздействия в целом. В научно-исследовательской практике оно представлено вариативными моделями-алгоритмами. Часть из них предметно сфокусирована непосредственно на процессе управления изменениями. Так, циклическая модель «Планируй–делай–проверяй–действуй» (PDCA) У. Д. Деминга дает преимущества пилотного внедрения на небольших участках до общего масштаба, позволяет прицельно работать с циклом контроля и улучшением процессов и продуктов. Модель «Кайдзен» М. Имаи¹⁶ ориентирована на построение постоянной работы по совершенствованию рабочих процессов внутри системы и всех аспектов жизни вне ее путем устранения потерь.

Другая часть моделей ориентирована на поведение людей в процессе изменений и на работу с сопротивлениями изменениям¹⁷. К. Левин объяснил процесс изменений поведения как алгоритм «размораживание–изменение–замораживание», в котором подчеркнул значение подготовки

и закрепления перемен. Модель ADKAR Дж. Хайатта персонализирует организационные изменения через алгоритм *от* осведомленности, формирования желания, *через* знание и способности *к* закреплению.

Ряд авторов моделей сделали акцент на лидерстве. С позиций лидерства, коммуникаций и позитивной мотивации Дж. Коттер описал алгоритм управления изменениями в 8-шаговой модели. О. Шармер в модели внутреннего лидерства «U» раскрыл механизм переноса внимания человека «на зоны с наибольшим потенциалом, затем внутрь себя самого, приближаясь сознанием к слепому пятну – источнику своих убеждений»¹⁸, к трансформации системы в целом из понимания будущего. Переходная модель мостов У. Бриджес¹⁹, модель изменений В. Сатир и кривая изменений Э. Кюблер-Росс направлены на эмоциональную динамику участников во время изменений. Глубокое понимание человеческой стороны изменений дает преимущества эмоционального воздействия для соответствующей поддержки и содействия в преодолении сопротивления. «Трехуровневая модель сопротивления изменениям» Р. Маурера позволяет выработать стратегию управления поведением, основанную на понимании сопротивлений. Странники естественного изменения поведения людей без принуждения Р. Талер и К. Санштейн в «модели подталкиваний» направляют поведение людей к желаемому через работу со средой.

Особую позицию занимает модель международной консалтинговой компании *McKinsey & Company*, известная как *7-S McKinsey*²⁰. Она основана на целостном подходе к изменениям и работе с комплексом ключевых элементов во взаимосвязи. Модель включает как *управление процессом изменений* (3 «S»: стратегия, структура, система), так и *управление поведением людей* в этом процессе (4 «S»: общие ценности, стиль, персонал, навыки). Таким образом, управление изменениями включает целевое воздействие на процесс перемен и поведение людей в этом процессе с акцентами на роли лидеров и человеческую природу сопротивления изменениям.

Институциональное импакт-предпринимательство. Социальный импакт в виде значимых и значительных позитивных изменений в жизни людей и общественной сферы, является результатом импакт-предпринимательства. Оно не является юридической формой, а представляет

¹⁴ Батурчик М. В. Новейший социологический словарь. Минск, 2010. С. 970.

¹⁵ Штомпка П. Социология социальных изменений : пер. с англ. ; под ред. В. А. Ядова // Институт «Открытое общество». М. : Аспект-пресс, 1996. 414, [1] с. : ил. ISBN 5-7567-0053-6.

¹⁶ Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М. : Альпина Паблишер, 2011. С. 280.

¹⁷ Обзор 10 проверенных моделей управления изменениями. – URL: // <https://slidemodel.com/change-management-models/> (дата обращения: 24.03.25).

¹⁸ Scharmer O. Theory U: Leading from the Future as It Emerges // Berrett-Koehler Publishers, 2016. P. 544.

¹⁹ Бриджес У. Управление переходами. 1991.

²⁰ Модель 7S McKinsey. – URL: <https://ci-con.ru/models/7SMcKinseyModel> (дата обращения: 10.10.25).

собой «качественное определение основной идеи организации – решение социальных проблем через инновации и устойчивые эффективные бизнес-модели» [5, с. 72]. Преимущественно речь идет о социальном предпринимательстве в трактовке Р. Мартина, С. Осберга [6] и Дж. Диза²¹ на основе факторов, которые присущи предпринимательству в целом и социальному – в частности. В числе таких факторов: создание и поддержание ценностей и благ, непрерывный процесс инноваций и обучения, поиск новых ресурсов, высокая степень ответственности за результаты своей деятельности. Такое толкование созвучно и классическому определению предпринимательства П. Друкера, суть которого сводится к преобразованию через новаторство в поиске изменений и использовании возможностей. Сближение сути и факторов предпринимательства в целом и социального – как его вида – свидетельствует о социализации предпринимательской деятельности. Развитию способствует концепция «инвестиций влияния», или импакт-финансирования²², когда на основе общих для инвестора и социального предпринимателя социальных ценностей формируются портфели инвестиций с целью улучшения социальной ситуации [5]. Включение социального импакта в его цепочки создания ценностей, распространение ответственного потребительского поведения из-за серьезных внешних вызовов приводят к размыванию границ между социальными и коммерческими предприятиями, к стремлению к позитивному социальному воздействию на целевые аудитории, их инклюзию, институционализацию. Целевым образом социальные предприниматели работают на сохранение традиционного уклада или разработку и реализацию инновационных решений. Основные «продукты» создаются через проекты, т. к. продуцируется не только общественное благо, но и устойчивое и долгосрочное изменение в общественных процессах. В ходе проектной деятельности включенные в социальные структуры и отношения социального предпринимательства участники испытывают влияние «парадокса встроенного действия» (embedded agency)²³. Социальные предприниматели, которые имеют доступ к ресурсам и государственную поддержку, не мотивированы изменять нормы и правила, в отличие от тех, кому сложно развиваться

в этих условиях по объективным и субъективным причинам. В целом деятельность первых и вторых социальных предпринимателей ускоряет социальные изменения путем воздействия на существующие институты или организационные отношения, правда, она отличается по характеру, силе воздействия и устойчивости изменений. В части вклада социальных предпринимателей в человеческое развитие этот вопрос проработан с помощью инварианта метода репертуарных решеток Дж. Келли [6].

Для объяснения изменения институтов в процессе предпринимательской деятельности Пол ДиМаджио ввел понятие институционального предпринимательства²⁴. Как отмечает Нейл Флигштейн, «институциональные предприниматели определяются как акторы, заинтересованные в изменении или создании новых институциональных структур, они накапливают ресурсы для создания новых институтов или трансформации существующих»²⁵. Институциональное предпринимательство является перспективным подходом к пониманию роли социального предпринимательства в изменении или порождении новых общественных практик, институтов и структур»²⁶.

Особая роль отводится институтам развития, которые призваны разрешать «парадокс встроенного действия». Под институтом здесь понимаем устойчивый механизм удовлетворения социальных потребностей, который приобретает статус стандарта. Анализ источников об институтах развития [12–14] показал, что они в той или иной мере занимаются реализацией проектов развития, осуществляют их финансирование, оказывают экспертную поддержку, распространяют передовые знания через различные механизмы. В этой деятельности они реализуют воздействие и получают его результаты. Те институты, которые специализируются на социальном воздействии и его отдаче в управлении изменениями для развития, а не получают их как сопутствующий эффект, определим в качестве институтов развития социального импакта. Они представляют собой структуры, миссия которых состоит в содействии развитию социального импакта организаций в соответствии с их целями и стратегиями, а также сообществ – в соответствии с их социально значимыми интересами [9–11]. Общая характеристика

²¹ Dees J. The Meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. University's Fuqua School of Business, 2001. 189 p. – URL: https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_ip_2001.pdf (дата обращения: 25.09.25).

²² В рамках Impact investing вместо идеи «инвестор – кузнец денег» предлагается определение «инвестор – творец перемен» (Александров Д. Г., Королева Т. И. Социальное предпринимательство в современном мире // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 4. С. 45–50).

²³ Holm, P. The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40 (3): 398–422. Stable. – URL: <http://www.jstor.org/stable/2393791> (дата обращения: 25.09.2025).

²⁴ DiMaggio, 1988 DiMaggio, P. J. Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (1988, pp. 3–22). Ballinger: Cambridge, MA

²⁵ Fligstein, 1997 Fligstein, N. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 1997, 40 (4): 397–405.

²⁶ Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России : препринт WP1/2008/02. М. : ГУ ВШЭ, 2008.

деятельности институтов развития социального импакта соответствует атрибутам социального предпринимательства, описанного выше.

В мире и в России активно формируется институциональная среда создания и оценки социального импакта, которую можно рассматривать как комплекс формальных стандартов и неформальных норм и правил с целью структурирования отношений разных субъектов и оказания влияния на их поведение [15–17]. Эта среда способствует определению стратегических приоритетов развития импакт-предпринимательства в двух основных видах: как социальное предпринимательство организаций и как институциональное социальное предпринимательство. Создают и развивают импакт-предпринимательство лидеры социальных изменений через привлечение социальных импакт-инвестиций [18], построение эффективных бизнес-моделей [19–20].

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для раскрытия механизма взаимодействия лидеров социальных изменений и институтов развития социального импакта в предпринимательской деятельности нами использовался метод вторичного анализа данных опроса лидеров изменений в социальной сфере России в проекте «СоцЧейн» (2017). Проект реализован в партнерстве ЦСИО «СОЛЬ» с фондом «Друзья» и Центром управления благосостоянием и филантропии МШУ «Сколково». Опрос проведен методом интервью (N=333) с лидерами из 31 региона. В итоге получено 2924 рекомендации, в которых было рекомендовано 1486 уникальных лидеров из 65 регионов²⁷.

Для сопоставления запросов лидеров изменений и «ответов» институтов развития социального импакта, проверки гипотезы о том, что эти институты занимаются институциональным социальным предпринимательством, применён анализ контента официальных сайтов путем экспертного отбора институтов развития по критериям с последующей визуализацией профилей их деятельности.

В настоящий момент не представляется возможным определить генеральную совокупность институтов развития социального импакта, т. к. официально такой статус не закреплён. Поэтому формирование выборочной совокупности институтов развития социального импакта реализовано путем экспертного поиска из открытых источников с учетом: масштаба деятельности (международный и национальный (Российская Федерация)); опыта деятельности не менее пяти лет; регулярного проведения грантовых конкурсов социальных проектов; целевого характера и механизма профильной деятельности в развитии социального импакта.

В результате в выборочную совокупность включены семь институтов: четыре института, функционирующих в границах РФ, один гибридный институт (российский как представитель международной сети) и два зарубежных института с более чем 100-летней историей (таблицы 3–5).

Анализ контента официальных сайтов семи выбранных институтов реализован по ряду критериев, которые Министерством финансов РФ заключены в характеристике содействия развитию через институты развития²⁸. Критерии были скорректированы автором. Ими стали направления деятельности институтов развития социального импакта: 1) реализация проектов развития; 2) импакт-финансирование социальных проектов; 3) экспертная поддержка; 4) распространение передовых знаний через различные механизмы. Собранная информация на официальных сайтах выбранных институтов развития подвергнута SEO-анализу и визуализирована в формате смысловых облаков с помощью сервиса: <https://wordcloud.pythonanywhere.com/>.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2017 г. на основе суждений лидеров социальных изменений сложилась определенная ситуация с запросами-потребностями (таблица 1), которые можно сгруппировать по тегам исследования по актуальности запросов развития: 1) сектора социального предпринимательства; 2) социальных субъектов изменений (лидеров и сообщества лидеров); 3) объекта изменений (гражданское общество); 4) продуктов изменений (проектов).

Согласно уровневому делению социального воздействия и данным проекта «СоцЧейн», деятельность лидеров социальных изменений направлена:

– на *непосредственные результаты социально полезной деятельности (outputs)* – удовлетворение потребности помогать (14%), выполнение KPI (11%), уверенность доноров, что их деньги будут потрачены по назначению (10%), PR и реклама (10%), интересный контент для привлечения аудитории (6%), практика и опыт (5%), доход (4%), рекомендательные письма для волонтеров (1%);

– на *эффекты или социальные результаты (outcomes)* в значении новых представлений, поведения и нового образа жизни у целевых групп – профессионализм проекта (7%), разделение ценности проекта пользователями (6%), дружба (4%), связи (4%), повышение самооценности (4%), честность и прозрачность (3%);

– на *социальное воздействие (impact)*, определяемое как новая жизнь общества с изменением парадигмы сознания и норм жизнедеятельности – «Создаем то, чем в будущем могут пользоваться все» (2%).

²⁷ Результаты исследования доступны на сайте www.Soc-Chain.ru (дата обращения: 17.08.2025).

²⁸ Институты развития с участием Российской Федерации // Официальный сайт Министерства финансов РФ. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/international/development_institutions_participation_rf/ (дата обращения: 13.04.2025).

Таблица 1 – Группировка запросов лидеров изменений в развитии субъекта, объекта, продукта и сектора социального предпринимательства
Table 1 – Grouping of requests from leaders of changes in the development of a subject, object, product, and social entrepreneurship sector

Потребности	Развитие			
	сектора социального предпринимательства (институт)	социального субъекта изменений (лидера и сообщества лидеров)	объекта изменений (гражданское общество)	продукта изменений (проекта)
%	44,7	42,1	41,5	25,5
Детализация запроса	– улучшение отношений к социальной сфере (31,1%), со стороны государства (15,4%), со стороны общества (14,5%); – специалисты (27,0%) и профессионализация сектора (11,3%); – инфраструктурные решения (26,4%); – горизонтальные связи (21,7%); – партнерские отношения (11,3%); – объединение усилий (11,3%)	– обучение лидера и команды (22,3%); – баланс личного и профессионального (20,8%); – баланс между заработком и социальной миссией (7,5%)	– самосознание у людей (24,2%); – влияние на общество через СМИ (17,9%); – формирование критической массы людей, решающих социальные проблемы (11,0%); – качественный общественный дискурс (6,9%)	– финансовая и нефинансовая поддержка проектов (31,1%); – охват аудитории и улучшение качества продукта, диверсификация источников привлечения средств (25,5%)

Источник: составлено автором по результатам опроса лидеров изменений в проекте «СоцЧейн», 2017.

Приведенные сгруппированные данные показывают, что кардинальные изменения на уровне парадигм сознания и норм жизнедеятельности – институциональные изменения, – находятся в фокусе 2% респондентов-лидеров. Такие изменения по сути являются предметом институционального предпринимательства.

Проверим гипотезу о том, что институты развития социального импакта занимаются

институциональным предпринимательством и оказывают воздействие, равное по значимости социальным институтам. В основе механизма деятельности социального института лежит та или иная социальная потребность. Сопоставим запросы-потребности лидеров изменений (таблица 2) с направлениями деятельности выбранных институтов.

Таблица 2 – Сопоставление запросов-потребностей лидеров социальных изменений и видов деятельности институтов развития социального импакта
Table 2 – Comparison of the demands and needs of leaders of social change and the types of activities of institutions for the development of social impact

№	Виды деятельности институтов развития	Виды деятельности институтов развития социального импакта	Запросы лидеров социальных изменений
1	экспертная поддержка распространения передовых знаний через различные механизмы	экспертная поддержка в формате разработки и внедрения стандартов импакт-деятельности	развитие сектора социального предпринимательства
2	реализация проектов развития	реализация проектов развития, в т. ч. образовательных	развитие социального субъекта изменений (лидера и сообщества)
3	распространение передовых знаний через различные механизмы	распространение передовых знаний через различные механизмы, в т. ч. проведение конкурсов лучших практик на регулярной основе, консалтинг	развитие объекта изменений (гражданское общество)
4	импакт-финансирование	проведение конкурсов социальных проектов на регулярной основе с финансовой поддержкой под ожидаемые результаты	развитие продукта изменений (проекта)

Источник: составлено автором.



Основные виды деятельности институтов развития и институтов развития социального импакта в частности (таблица 2) напрямую коррелируют с запросами на развитие лидеров изменений перекрестным образом. Проанализируем основные виды деятельности по направлениям отобранных институтов развития социального импакта.

Международные институты развития социального импакта. В выборку для анализа

отобраны PwC и Ashoka (таблица 3). Они выстроили масштабную и системную работу на уровне стратегирования. Этому способствовал накопленный опыт. Так, PwC уже 100 лет занимается управленческим консультированием. Ashoka создал консультант по управлению Б. Дрейтон, который долгие годы совершенствует методологию системных изменений социального предпринимательства.

Таблица 3 – Смысловые облака контента сайтов международных институтов развития социального импакта

Table 3 – Semantic clouds of the content of the websites of international institutions for the development of social impact

Институт развития	Смысловое облако
1. PricewaterhouseCoopers (PwC) ²⁹	
2. Ashoka ³⁰	

Источник: подготовлено автором.

1. *Реализации проектов развития.* Анализ контента сайтов по критериям показал, что эти институты ориентируются на глобальные проекты и публикуют в открытом доступе отчеты по ним, разрабатывают методологию корпоративной устойчивости, приверженности инклюзии и многообразию (PwC)³¹. Методология заключается

в количественной оценке влияния деятельности компаний на заинтересованные стороны во всех сегментах цепочки создания ценности по разработанной системе измерения и управления совокупным воздействием (ТИММ). Она помогает компаниям понять воздействие и управлять им, обеспечивая принятие стратегических решений

²⁹ Официальный сайт PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/impact-management-for-sustainable-business.html> (дата обращения: 25.04.2025).

³⁰ Официальный сайт Международного некоммерческого фонда Ashoka. – URL: <https://impact-transfer.org/> (дата обращения: 25.04.2025).

³¹ Определение цены бездействия («ничегонеделания») // PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/impact-management-for-sustainable-business.html> (дата обращения: 05.01.2026).

и управление эффективностью. Измерение может проводиться с учётом существенного воздействия на любую организацию и бизнес-контекст по направлениям: экономическое воздействие, вклад бизнеса в государственные финансы через налогообложение, воздействие на окружающую среду и социальное воздействие через оценку последствий предпринимательской деятельности для общества в области здравоохранения, образования и средств к существованию и некоторым другим. Целевое предназначение – сравнение стратегии и вариантов инвестиций, оценка общего воздействия и выбор наилучшего пути развития социально устойчивым образом. В качестве клиентов выступают организации, которые рассматривают социальную устойчивость не только как моральное обязательство, но и как стратегическое преимущество, позволяющее им выявлять последствия, возможности и риски, вносят значимый вклад в развитие заинтересованных лиц, которым они служат.

2. В *импакт-финансировании социальных проектов* институты развития ориентируются на понимание меняющегося бизнес-ландшафта, предлагают фактологический материал на основе реализованных исследований о важнейших проблемах и трендах, изменении климата и устойчивости, а также укреплении доверия в русле оценки препятствия или содействия быстро развивающихся технологий (PwC). Применяют инновационные решения изменения систем с доказанным влиянием и бизнес-моделью, а также тиражируют и делают доступными там, где они нужны и востребованы местными заинтересованными сторонами (Ashoka).

Снижают финансовую нагрузку на социальных предпринимателей, местных исполнителей и спонсоров с помощью продуманных стратегий сбора средств (совместные заявки на гранты, модели совместного финансирования, модели с разделением затрат) и эффективной операционной поддержки (Ashoka).

Фонд Ashoka на конкурсной основе продвигает наиболее значимые инновационные решения социальных предпринимателей, проводит экспертное обучение.

3. *Экспертная поддержка распространения передовых знаний через различные механизмы.*

PwC предлагает услуги, которые позволяют организациям повысить эффективность социальной деятельности и использовать возможности для создания ценности, обусловленные нормативными требованиями и требованиями к отчётности, связанными с социальной деятельностью. Профиль услуг в области устойчивого развития направлен на поддержку факторов социальной устойчивости путём укрепления доверия с помощью стратегического мышления и решения

социальных проблем в быстром темпе и в больших масштабах.

PwC специализируется на поддержке социально-ответственного бизнеса для устойчивого развития, стандартизует отчетность, проводит мониторинговые исследования измерения воздействия заинтересованных сторон о социальных проблемах, которые предпочитают сотрудничать с организациями, чьи показатели социальной устойчивости соответствуют их ценностям³².

PwC предлагает экспертные услуги в области социальной устойчивости, которые помогают клиентам понять, оценить и улучшить показатели социальной устойчивости, построить более устойчивую бизнес-модель и быстро и эффективно превращать риски в возможности. Сосредоточившись на социальной устойчивости, компании могут укрепить свой бренд, привлечь лучших специалистов и повысить лояльность клиентов, что приведёт к долгосрочному успеху.

Разрабатываются социальные стратегии для организаций с учётом различных ожиданий заинтересованных сторон и нормативных требований. Это предполагает решение различных задач в регионах с разными законами и социальными стандартами. Успешные стратегии органично вписываются во все аспекты бизнеса, включая основные стратегии и экологические инициативы.

PwC оказывает консультационные услуги в области социальной устойчивости: предоставляются экспертные знания для разработки комплексных стратегий, учитывающих сложные взаимосвязи между социальными, экономическими и экологическими последствиями. Поддержка включает в себя понимание, выявление, измерение, отчетность и повышение эффективности социальной устойчивости.





Эксперты Ashoka оказывают специальные услуги в рамках цикла передачи воздействия, предлагают их по отдельности или объединяют для поддержки проектов или для разработки комплексных программ передачи воздействия клиентам.

Используют как целевой инструмент укрепления доверия в обществе и решение важных проблем посредством сетей профессиональных услуг в мире, содействия организациям и частным лицам в создании ценностей, которые они ищут. Эксперты предоставляют качественные аудиторские, налоговые и консультационные услуги (PwC). Предлагают множество различных способов сотрудничества в осуществлении перемен, поиска новых партнёров, которые помогут в дальнейшем развитии видения позитивных и устойчивых изменений (Ashoka).

4. *Распространение передовых знаний* через различные механизмы реализуется с помощью инновационных подходов, используя возможности

³² См.: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024; PwC «Голос потребителя» 2024; PwC Global Investor Survey 2024 – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения 20.09.2025)

Таблица 5 – Смысловые облака контента сайтов российских институтов развития социального импакта
Table 5 – Semantic clouds of content on the websites of Russian institutes for the development of social impact

Институт развития	Смысловое облако
1. Агентство социальной информации ³⁴	
2. Фонд социальных инвестиций ³⁵	
3. Фонд культурных инициатив Тимченко ³⁶	
4. Фонд поддержки социальных проектов Агентства стратегических инициатив ³⁷	

Источник: подготовлено автором.

Общей является работа на уровне социального программирования деятельности целевых групп и аудиторий через унификацию форм заявок на объявляемые грантовые конкурсы.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты подтвердили верность выбора институтов для анализа, т. к. их экспертами ведется работа по всем направлениям развития социального импакта, которые сработали как

³⁴ Официальный сайт Агентства социальной информации. – URL: <https://asi.org.ru/> (дата обращения: 02.05.2025).

³⁵ Официальный сайт Фонда социальных инвестиций. – URL: <https://soc-invest.pro/> (дата обращения: 12.05.2025).

³⁶ Официальный сайт Фонда культурных инициатив Тимченко. – URL: https://фондкультурныхинициатив.рф/?utm_medium (дата обращения: 12.05.2025).

³⁷ Официальный сайт Фонда поддержки социальных проектов Агентства стратегических инициатив. – URL: <https://asi.ru/news/191156/> (дата обращения: 12.05.2025).

критерии при отборе в выборку. Международные институты выстроили системную стратегическую работу. Российские институты набирают опыт работы с социальными предпринимателями, действуют максимально адресно в социокультурном контексте и в нормативной рамке мозаики регионов-субъектов РФ на уровне программирования их деятельности. Гибридный институт Impact Hub Moscow использует опыт сетевого взаимодействия в создании импакта, но в рамках своих программ и формирования сети выпускников после обучения.

Социальный импакт формируется через уплотнение социальных связей, повышает уровень доверия в сообществе и в целом – социальный капитал в обществе. Однажды полученный успешный социальный результат тиражируется, усиливает связи лидеров социальных изменений. Привлекаемые и используемые ресурсы дифференцированы в ответах лидеров изменений по значимости: финансы (72%), люди (69%), партнерства (43%), личные качества лидера и команды (28%), нефинансовая государственная (27%) и негосударственная поддержка (4%), репутация проекта (12%), создание инфоповодов (11%). Эти ресурсы создают соответствующий импакт. Все типы перечисленных ресурсов находятся в работе институтов его развития. Несмотря на определенную давность исследования, 2017 год стал поворотным. Ответы на запросы были приняты в работу лидерами проекта «СоцЧейн» и не только. Начал свою работу Фонд Президентских грантов для НКО. В России стали активно работать ассоциации специалистов по оценке программ и политик воздействия в некоммерческом и коммерческом секторах. «Форум Доноров», «Эволюция и филантропия» и др. взяли на себя роль оценщиков социального воздействия компаний и формирования культуры работы со стандартами.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение институтов развития социального импакта носит поисковый характер. Однако, согласно открытой информации на официальных сайтах, они занимаются институциональным предпринимательством. Непосредственная деятельность институтов социального импакта по стратегическому развитию воздействия и программированию процессов воздействия в сети социальных предпринимателей и стейкхолдеров приносит свои результаты. Их воздействие равно по значимости социальным институтам, т. к. отвечает на социальные потребности-запросы лидеров социальных изменений в развитии самих лидеров и сообщества лидеров социальных изменений, сектора социального предпринимательства и продуктов в проектной форме.

Концептуальное содержание социального воздействия в управлении изменениями как процесса (воздействия) по методологии создания ценности

как продукта (результата воздействия) и как отдачи от воздействия результатов использования продукта изучается в современном социальном управлении. Фокус исследований смещается с постановки и достижения целей социального содержания на само воздействие и его непосредственные и опосредованные результаты, выраженные в качественном и количественном изменении поведения целевых групп устойчивого характера и в институциональных формах. Конкретизация смыслового поля социального импакта и управления воздействием показала, что унификация понимания термина «социальный импакт» еще не достигнута. Наиболее точным является значение в контексте социальной отдачи от целенаправленных действий реализуемых проектов развития социальных субъектов в статусе юридических лиц коммерческой и некоммерческой деятельности, а также физических лиц – инициативных личностей, социальных групп и сообществ. Считаем допустимым рассматривать воздействие как процесс создания напряжения или сопряжения сил социальных субъектов как агентов изменений, а импакт – как результирующую отдачу – созданные продукты и полученные эффекты. Создание социальных продуктов находится в логике социально-проектной деятельности социальных предпринимателей, т. к. любой социальный проект несет в себе инновационный заряд сохранения и добавления ценности. Существует и практика синонимичного использования терминов «социальное воздействие» и «социальный импакт». Разницу между ними специалисты часто подчеркивают на уровне обобщений. На абстрактном уровне используется «социальное воздействие», на конкретном, особенно зарубежными организациями и экспертами, – «социальный импакт». Точнее, воздействие имеет процессуальную природу, а импакт – результирующую. При этом тиражируется практика использования термина «социальный импакт» в русле достижения устойчивого развития.

На уровне институтов развития социальной отдачи множится опыт компетенций как экспертной работы грант-операторов, так и продвижения лучших практик на условиях открытой политики работы официальных сайтов, через ответственное социальное инвестирование, обучение социальных предпринимателей, консультационную методическую поддержку, создание сетей сообществ.

Определено, что институты развития социального импакт-предпринимательства одновременно через деятельность стимулируют и отвечают на запросы лидеров социальных изменений о развитии лидерских сообществ и продуктов их деятельности, сектора социального предпринимательства и гражданского общества. В перспективе требуется проанализировать структуру системы институтов развития социального импакта, а также оценить, насколько адекватно она отвечает на запросы в текущей ситуации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Миракян Д. Г. Проекты социального воздействия: перспективы развития в Российской Федерации // Мир новой экономики. 2020. Т. 14, № 2. С. 91–100. EDN VKPLAP.
2. Белый Е. М., Мингачева Л. Р. Оценка социального воздействия проектов в сфере социального предпринимательства // Финансовая экономика. 2019. № 1. С. 428–430. EDN YVZQBF.
3. Данилова Е. Н. Social Impact Assessment: международный экспертный опыт // Этнография. 2022. № 2 (16). С. 25–46. EDN EVVHPI.
4. Осипова Н. Г. Идеологическое воздействие на социальное поведение: теоретико-методологические аспекты // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2023. Т. 29. № 1. С. 7–35. DOI 10.24290/1029-3736-2023-29-1-7-35. EDN BQNCRR.
5. Завгородняя В., Лактюшина И. На пути к единой форме: нас ждет эра импакт-предпринимательства? // Позитивные изменения. 2024. № 4 (1). С. 67–73. DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-67-73. EDN STNANO.
6. Martin R., Osberg S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition // Stanford Social Innovation Review. 2007. Vol. 5, № 2. URL https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition DOI 10.48558/tsav-fg11.
7. Овечкин Д. В. Ответственные инвестиции: влияние ESG-рейтинга на рентабельность фирм и ожидаемую доходность на фондовом рынке // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2021. № 1. С. 43–53. DOI 10.17586/2310-1172-2021-14-1-43-53. EDN SRVZPS.
8. Лавренюк-Исаева Н. М. Роль социального предпринимательства в человеческом развитии Республики Тыва // Новые исследования Тувы. 2022. № 4. С. 190–212. DOI 10.25178/nit.2022.4.15. EDN OLGZKC.
9. Доржиева В. В., Ильина С. А. Институты развития как инструменты поддержки малого и среднего предпринимательства // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 4. С. 58–72. DOI 10.24411/2073-6487-2020-10042. EDN DUNTNR.
10. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Региональные институты развития в системе стратегического планирования // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2018. № 1. С. 61–77. DOI 10.24411/2071-6435-2019-10004. EDN YSUWTW.
11. Кулькова В. Ю. Инфраструктурная поддержка социального предпринимательства в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13, № 9. С. 1592–1607. DOI 10.24891/ni.13.9.1592. EDN ZGUPYJ.
12. Сидорова Е. Н., Татаркин Д. А. Институты развития как инструмент реализации государственной инвестиционной политики: анализ современного состояния, оценка результативности // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2016. № 4. Т. 4. С. 506–528. DOI 10.15826/vestnik.2016.15.4.026. EDN WWUICZ.
13. Смирнов В. А. Региональные системы социального предпринимательства в России: типология, факторы развития, ключевые противоречия // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19. № 1. С. 23–40. DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40. EDN PRGWSK.
14. Степанов Н. С. Институты развития как фактор повышения качества институциональной среды // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 4. С. 95–108. DOI 10.52180/2073-6487_2021_4_95_108. EDN NUSPXQ.
15. Нетесова М. С. К вопросу об оценке социального воздействия социального предпринимательства // Пробелы в российском законодательстве. 2021. Т. 14, № 6. С. 157–161. DOI 10.33693/2072-3164-2021-14-6-157-161. EDN CNIOBF.
16. Mathur H. (2016) Social Impact Assessment: An Approach to Improving Development Outcomes // Assessing the Social Impact of Development: Experiences in India and other Asian Countries. Cham; Heidelberg: Springer International Publ. Switzerland, 2016. P. 19–43. DOI 10.1007/978-3-319-19117-1_2.
17. Vanclay F. (2003) International Principles for Social Impact Assessment // Impact Assessment and Project Appraisal. 2003. Vol. 21. № 1. P. 5–12. DOI 10.3152/147154603781766491.
18. Батаева Б. С., Вавилина А. В. Зарубежная практика развития социально ответственных инвестиций // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16, № 1. С. 15–23. DOI 10.18500/1994-2540-2016-16-1-15-23. EDN VVBFBP.
19. Zott C. The business model: recent development and future research / Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa // Journal of Management. 2011. Vol. 37, Is. 4. P. 1019–1042. DOI 10.2139/ssrn.1674384.
20. Yunus M., Moynjon B., Lehmann-Ortega L. Creating social business models: lessons from the example of Grameen // Long-term planning. 2010. Vol. 43, № 2-3. P. 308–325. DOI 10.1016/j.lrp.2009.12.005.

REFERENCES

1. Mirakyan, D. G. (2020) Social impact projects: development prospects in the Russian Federation. *Mir novoj ekonomiki (World of the New Economy)*, 14 (2), pp. 91–100. <https://elibrary.ru/bkplap>.
2. Bely, E. M., Mingacheva, L. R. (2019) Assessment of the social impact of projects in the field of social entrepreneurship. *Financial Economy*, (1), pp. 428–430. <https://elibrary.ru/yvzqbf>.
3. Danilova, E. N. (2022) Social Impact Assessment: international expert experience. *Etnografija*, (2), pp. 25–46. <https://elibrary.ru/evvhpi>.
4. Osipova, N. G. (2023) Ideological impact on social behavior: theoretical and methodological aspects (continuation). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya (Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science)*, 29 (1), pp. 7–35. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-7-35>. <https://elibrary.ru/bqncrr>.
5. Zavgorodnaya, V., Laktyushina, I. (2024) On the way to a unified form: is the era of impact entrepreneurship waiting for us? *Positive changes*, 4 (1), pp. 67–73. <https://doi.org/10.55140/2782-5817-2024-4-1-67-73>. <https://elibrary.ru/stnano>.
6. Martin, R., Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2). <https://doi.org/10.48558/tsav-fg11>.
7. Ovechkin, D. V. (2021) Responsible investment: impact of ESG rating on firms' profitability and expected return on the stock market. *Scientific Journal of the National Research University of ITMO. Series: Economics and Environmental Management*, (1), pp. 43–53. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2021-14-1-43-53>. <https://elibrary.ru/srvzps>.
8. Lavrenyuk-Isaeva, N. M. (2022) The role of social entrepreneurship in the human development of the Republic of Tuva. *New Research of Tuva*, (4), pp. 190–212. <https://doi.org/10.25178/nit.2022.4.15>. <https://elibrary.ru/olgzkc>.
9. Dorzhieva, V. V., Ilyina, S. A. (2020) Development institutions as tools for supporting small and medium-sized businesses. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk (The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences)*, (4), pp. 58–72. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10042>. <https://elibrary.ru/duntnr>.
10. Ivanov, O. B., Bukhvald, E. M. (2018) Regional development institutions and socio-economic strategies of the subjects of Russian Federation. *ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*, (1), pp. 61–77. <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10004>. <https://elibrary.ru/ysuwtw>.
11. Kulkova, V. Y. (2017) Support infrastructure for social entrepreneurship in Russia. *National Interests: Priorities and Security*, 13 (9), pp. 1592–1607. <https://doi.org/10.24891/ni.13.9.1592>. <https://elibrary.ru/zgupyj>.
12. Sidorova, E. N., Tatarkin, D. A. (2016) The role of the development institutions in the public investment policy: analysis of the current state and assessment of performance. *Journal of Applied Economic Research*, 4 (4), pp. 506–528. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2016.15.4.026>. <https://elibrary.ru/wwuicz>.
13. Smirnov, V. A. (2021) Regional systems of social entrepreneurship in Russia: typology, development factors, key contradictions. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki (The Journal of Social Policy Studies)*, 19 (1), pp. 23–40. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40>. <https://elibrary.ru/prgwsk>.
14. Stepanov, N. S. (2021) Development institutions as a factor in improving the quality of the institutional environment. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk (The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences)*, (4), pp. 95–108. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2021_4_95_108. <https://elibrary.ru/nuspxq>.
15. Netesova, M. S. (2021) On the issue of assessing the social impact of social entrepreneurship. *Gaps in Russian legislation*, 14 (6), pp. 157–161. <https://doi.org/10.33693/2072-3164-2021-14-6-157-161>. <https://elibrary.ru/cniobf>.
16. Mathur, H. (2016) Social Impact Assessment: An Approach to Improving Development Outcomes. *Assessing the Social Impact of Development: Experiences in India and other Asian Countries*. Cham; Heidelberg: Springer International Publ. Switzerland, pp. 19–43. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19117-1_2.
17. Vanclay, F. (2003) International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21 (1), pp. 5–12. <https://doi.org/10.3152/147154603781766491>.
18. Bataeva, B. S., Vavilina, A. V. (2016) Foreign practice of development of socially responsible investments. *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, 16 (1), pp. 15–23. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2016-16-1-15-23>. <https://elibrary.ru/vvfbfp>.
19. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011) The business model: recent development and future research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019–1042. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1674384>.
20. Yunus, M., Moynjon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long-term planning*, 43 (2-3), pp. 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

**PUBLIC ADMINISTRATION
and CIVIL SERVICE**

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ И СИСТЕМНЫЕ РИСКИ

Т. В. Подольская^а, А. Д. Володина^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления – филиал (Ростов-на-Дону, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Цифровизация государственного сектора является одним из важнейших глобальных трендов. Цель исследования заключается в проведении комплексного анализа перспектив внедрения ИИ-решений в госсекторе в контексте GovTech, в выявлении сопутствующих им системных рисков и разработке решений для их минимизации.

Материалы и методы. Использована комплексная методология, включающая документальный анализ научной литературы (2022–2025 гг.), контент-анализ и сравнительный анализ возможностей и сопутствующих им рисков внедрения ИИ в рамках GovTech. Анализируются практические кейсы внедрения ИИ в госсекторе России.

Результаты. Систематизированы ключевые направления применения ИИ в государственном секторе: социальная поддержка граждан, здравоохранение, обеспечение правопорядка и контроля соблюдения законодательства, городская и транспортная инфраструктура. Синергетический эффект от применения ИИ в госсекторе заключается в комплексном использовании технологий машинного обучения, обработке естественного языка и компьютерного зрения. Это позволяет повышать скорость и точность обработки данных, реализовывать упреждающее реагирование на вызовы, усиливать обоснованность решений и улучшать доступность сервисов. Обоснована необходимость создания системы управления рисками при внедрении ИИ-решений в госсекторе: ее социальные, правовые, технические, этические аспекты. Выявлена взаимосвязь жизненного цикла ИИ-системы в госсекторе с группами рисков. На стадии проектирования ключевыми являются правовые и этические риски (оценка допустимости применения технологии для конкретной задачи, соответствие правовым нормам и этическим принципам); на стадии разработки ИИ-систем доминируют технические риски (корректность архитектуры, качество и репрезентативность наборов данных); при внедрении и эксплуатации – социальные риски (потеря рабочих мест в госсекторе, низкая квалификация госслужащих) и технические риски (неадекватная работа модели в реальных условиях, кибератаки); на этапе мониторинга критическими становятся правовые (несоответствие модели изменяющемуся законодательству) и этические риски (выявление непредвиденных негативных последствий в процессе длительной эксплуатации). Преодоление выявленных рисков авторы связывают с внедрением принципов «доверенного ИИ», предполагающего обязательный аудит алгоритмов до и в процессе их эксплуатации ИИ в государственном секторе; создание при ключевых ведомствах этических комитетов, уполномоченных проводить экспертизу проектов на предмет алгоритмической предвзятости; разработку и утверждение единых стандартов качества данных, используемых в госсекторе.

Обсуждение. Полученные результаты способствуют реализации этически корректной концепции «доверенного ИИ», а также интеграции управления рисками в ядро процессов разработки и внедрения ИИ в рамках GovTech.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

GovTech, искусственный интеллект, цифровые технологии, машинное обучение, государственные услуги, цифровизация, управление рисками.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

© Т. В. Подольская, А. Д. Володина, 2026

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.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Подольская Т. В., Володина А. Д. Искусственный интеллект в государственном секторе: синергетический эффект и системные риски // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 59–74. EDN НКJVPK.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Подольская Татьяна Валентиновна – кандидат экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления – филиал (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70/54) – *заведующий кафедрой международных экономических отношений*; podolskaya-tv@ranepa.ru. SPIN 9523-5757, ORCID 0000-0003-0337-051X, Scopus 57212151958, Researcher AFC-8214-2022.

Володина Анастасия Данииловна – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления – филиал (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70/54) – *специалист кафедры международных экономических отношений*; volodina-ad@ranepa.ru. SPIN 1909-5639, ORCID 0000-0002-5867-8047, Researcher ODJ-3555-2025.

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов. Сбор данных осуществлялся А. Д. Володиной.

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 18.08.2025; рецензия получена 13.10.2025; принята к публикации 22.12.2025.

RESEARCH ARTICLE

ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATION PROSPECTS IN THE PUBLIC SECTOR: OPPORTUNITIES AND RISKS

T. V. Podolskaya ^a, A. D. Volodina ^a

^a South-Russia Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia)

ABSTRACT

Introduction. These days, the public sector digitalization stands as one of the most crucial global trends. Artificial intelligence (AI) emerges as a key technology within GovTech approach, and its application can significantly enhance the efficiency and quality of state and municipal services. Simultaneously, the rapid introduction of new technologies into such a sensitive sector is associated with risks that, under conditions of insufficiently developed risk management systems, can even undermine national security. This research aims at conducting a comprehensive analysis of the prospects for implementing AI solutions in the public sector within the GovTech context, and it is intended to study the key capabilities of this technology and the systemic risks accompanying them, as well as to develop a solution for their minimization.

Materials and methods. To achieve the set goal, a comprehensive methodology was applied, encompassing documentary analysis of scientific literature (published between 2022–2025), content analysis, and comparative analysis (of opportunities and the associated risks in AI implementation within GovTech). The final stage of the methodological process was the results processing into a holistic conceptual model. The choice of a qualitative methodology, rather than a quantitative one, was determined by the necessity of creating a holistic picture of the phenomenon. The article logically stems from the research previously published by the authors.

Results and conclusions. The results of the conducted research indicate the necessity of recognizing the fundamental importance of a risk management system when implementing AI solutions in the public sector and the unconditional priority of “Trusted AI” principles at all stages of the system lifecycle. During the research, the authors described the directions of AI application within GovTech across various spheres of public administration and presented a classification of risks. This allowed for the identification of a dialectical relationship between

them and the determination of key problematic areas in risk management practices. The novelty of the research lies in conducting a comprehensive analysis of the synergies and contradictions of the public sector.

Discussion. The results present value in defining the importance of overcoming a narrowly focused approach and the actual implementation of the ethically sound “Trusted AI” concept, as well as integrating risk management into the core processes of AI development and implementation within GovTech approach.

KEYWORDS

GovTech, artificial intelligence, digital technologies, machine learning, public services, digitalization, risk management.

FUNDING

The article was completed without external funding.

FOR CITATION

Podolskaya, T. V., Volodina, A. D. (2026) Artificial intelligence application prospects in the public sector: opportunities and risks. *Management Issues*, 20 (1), 59–74. <https://elibrary.ru/hkjpgk>.

AUTHORS' INFORMATION

Tatiana V. Podolskaya – Candidate of Economic Sciences; The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management – branch (344002, Russia, Rostov-on-Don, Pushkinskaya Str., 70/54) – *Head of the Dept. of International Economic Relations*; podolskaya-tv@ranepa.ru. SPIN 9523-5757, ORCID 0000-0003-0337-051X, Scopus 57212151958, Researcher AFC-8214-2022.

Anastasiia D. Volodina – The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management – branch (344002, Russia, Rostov-on-Don, Pushkinskaya Str., 70/54) – *Specialist of the Dept. of International Economic Relations*; volodina-ad@ranepa.ru. SPIN 1909-5639, ORCID 0000-0002-5867-8047, Researcher ODJ-3555-2025.

AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation. Data collection was carried out by A. D. Volodina.

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 18.08.2025; reviewed 13.10.2025; accepted for publication 22.12.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация государственного сектора, реализуемая в рамках концепции GovTech, в настоящее время становится глобальным трендом. Стремление государств повысить эффективность управления, качество и доступность услуг для граждан, обеспечить прозрачность и снизить операционные издержки проявляет себя в активном внедрении передовых цифровых технологий. В Российской Федерации данный тренд находит отражение в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» (на период 2017–2024 гг.), а также последовавшем за ней национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (на период 2025–2030 гг.), где достижение цифрового государственного управления в обоих случаях было выделено в отдельный федеральный проект и обозначено в качестве одного из ключевых приоритетов.

Среди технологических драйверов GovTech особое место занимает искусственный интеллект (ИИ), включая машинное обучение (ML – от англ. machine learning), обработку естественного языка (NLP – от англ. natural language processing) и компьютерное зрение. В то же время, стремительное проникновение ИИ в чувствительную сферу государственного управления сопряжено со значительными рисками и комплексными вызовами: социальными, правовыми, техническими и этическими. Недооценка этих рисков может не только нивелировать потенциальные выгоды ИИ, но и нанести существенный ущерб общественным интересам и доверию к государственным институтам.

Целью данной работы является проведение комплексного анализа перспектив применения искусственного интеллекта в государственном секторе в контексте GovTech, включающего выявление и оценку ключевых возможностей

и сопутствующих системных рисков, а также разработку решений для их минимизации.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Особенности цифровизации системы государственного управления в современный период изучали многие авторы. Определено, что рынок GovTech объединяет в себе несколько технологических отраслей [1]: *Smart City* (технологии управления городским хозяйством для органов местной власти, B2G); *UrbanTech* (платформенные решения (доставка, каршеринг) для повышения качества жизни горожан (B2C)); *CivicTech* (инструменты для упрощения коммуникации и решения социальных вопросов между гражданами (B2C) и властью (B2G)); собственно *GovTech* (технологии для предоставления госуслуг населению и повышения эффективности работы госорганов (B2G), включая городское планирование, бюджетно-финансовые и закупочные решения). Л. В. Широкова и И. А. Астафьева [2] рассматривают GovTech (ГосТех) как отрасль технологических решений для государственных целей и выделяют следующие векторы развития рынка GovTech: управление интегрированной IT-средой по работе с большими данными; развитие сотрудничества государства и бизнеса через хакатоны, акселераторы, специальные GovTech-хабы и др.; формирование общей инновационной культуры кадрового состава сектора государственного и муниципального управления (ГМУ) через развитие цифровых компетенций, внедрение проектных подходов, создание систем мотивации и поиск талантов через платформы по типу «Россия – страна возможностей»; выстраивание партнёрских отношений с населением и вовлечение граждан в процессы разработки и контроля государственных услуг.

А. Е. Нејі и соавторы [3] отмечают, что цифровые технологии не только повышают эффективность и оперативность государственных услуг, но и трансформируют саму природу ГМУ, способствуя переходу к модели «хорошего управления» (от англ. *good governance*), основанной на принципах открытости, прозрачности, подотчётности и сотрудничества с негосударственными акторами.

В целом, если касаться опыта Российской Федерации, можно отметить, что в процессе перехода государства к модели GovTech ключевой проблемой становится заикленность на одном инструменте цифровой трансформации, а именно государственных цифровых платформах, которые, несмотря на позиционирование ГосТеха как интеграционной платформы для всех ГИС, не предусматривают задействования всего спектра GovTech-технологий. В качестве главных барьеров выделяются [4, с. 102–103]: тенденция к необоснованному продлению сроков

экспериментов, свидетельствующая о недостаточности предварительной оценки эффективности практик до их внедрения, отсутствие проработанного системного механизма оценки эффективности и результативности экспериментальных цифровых инициатив на этапе их апробации, а также практики анализа проектных рисков внедрения цифровых решений, ведущее к их дисфункциональности. В исследовании О. В. Леоновой [5, с. 64–65], посвящённом цифровизации социально-экономической политики в России, подчёркивается её двойственная природа: с одной стороны, она выступает драйвером повышения эффективности государственного управления, доступности социальных услуг (образование, здравоохранение, занятость) и экономии издержек через платформы типа «Госуслуги» и ЕГИССО; с другой – порождает риски цифрового неравенства, угрозы безопасности данных, этические дилеммы применения ИИ и институциональные барьеры.

Некоторые исследования [1; 6, с. 19, 24] настаивают на том, что Россия является одной из лидирующих стран в сфере разработки и внедрения цифровых технологий в инновационные процессы развития системы государственного управления социальной сферой. Помимо высокого уровня технологического развития, Россия отличается большим опытом в проектировании IT-сервисов государственных и муниципальных услуг, что подтверждается их широкой распространённостью в сфере обслуживания частных лиц по сравнению с зарубежными аналогами. J. V. Ioda и соавторы [7] в своём исследовании настаивают, что основным вектором развития цифровой системы государственного и регионального управления России должно стать внедрение принципа адаптивности, предполагающего оперативное совершенствование методов и технологий предоставления услуг в соответствии с меняющимися запросами потребителей и развитием технических решений, а также оптимизация внутреннего взаимодействия и участия потребителей в создании и использовании цифровых сервисов. В целом, приоритетными условиями роста рынка GovTech в России в современных условиях являются [8, с. 156–157]: осуществление инвестиций в развитие экосистемы стартапов, создание единых GovTech-центров для интеграции государства и бизнеса, а также покупка крупными компаниями (например, «Сбером» и Mail.ru) технологических стартапов для дальнейшего выхода на государственных заказчиков.

Немало работ посвящено исследованию существующих [9] и созданию новых методик оценки цифровизации государственного сектора. Д. Ю. Михуля [10, с. 64–66] критикует существующие международные индексы (EGDI ООН; GTMI Всемирного банка; DGI ОЭСР; DESI

Европейского Союза), делая акцент на их декларативности и субъективизме, общем игнорировании оценки характеристик спроса, а также учёта потребностей граждан, бизнеса и госслужащих. Он предлагает авторскую классификацию методов оценки цифровизации в зависимости от информационных потребностей стейкхолдеров по трём группам: оценка интенсивности цифровизации; оценка предложения цифровых услуг; оценка удовлетворённости бенефициаров. Приоритетом в контексте российской практики должна стать разработка методик именно последней группы. Очень важно, чтобы технологический оптимизм при внедрении цифровых экосистемных моделей [11, с. 187–188, 193] не абстрагировался от институциональной сложности госсектора и не игнорировал возможные конфликты ценностей между стейкхолдерами, чтобы не возникало разрывов между цифровыми сервисами и реальными потребностями граждан.

И. Ю. Богдановский [12, с. 11–12] предлагает собственную многокомпонентную модель экономического результата цифровизации, которая будет включать четыре компонента: R1 – прямая экономия финансовых затрат; R2 – экономия времени получателей услуг; R3 – повышение прозрачности и снижение влияния человеческого фактора; R4 – рост управляемости системы. Цифровизация экономически обоснованна, если отношение прямой экономии (R1) к затратам на цифровизацию (C) больше 1 ($R1/C > 1$). Если $R1/C \leq 1$, необходимо обосновать социально-экономическую эффективность, доказывая, что сумма всех четырёх компонентов результата превышает затраты ($R1 + R2 + R3 + R4 > C$). Компоненты R2–R4 требуют комплексной, часто экспертной, финансовой интерпретации.

Отмечается, что наибольший потенциал в сфере ГМУ имеет ИИ и ML, которые открывают большие перспективы для изменения системы взаимодействия государства и граждан [13, с. 1421]. ИИ может использоваться в основном по трём направлениям [1, с. 21]: для B2C-приложений, в IT-решениях для организации труда госслужащего, в системах оперативного управления и принятия важных стратегических решений. При этом отмечается, что с учётом скорости развития ИИ, человечество не готово к масштабным глобальным вызовам ИИ и не имеет механизмов международного сотрудничества для эффективного управления ими [14].

Довольно много авторов затрагивают тему применения ИИ в ГМУ с разных сторон. Л. В. Голощапова, Р. Р. Асмятуллин и О. А. Шипшова [15] анализируют двойственное влияние ИИ на экономику, выделяя его потенциал для роста производительности и создания новых рынков, а также социальные риски (безработицу, углубление неравенства, этико-правовые вызовы), предлагая

стратегии минимизации через образовательные инициативы, глобальное регулирование и внедрение этических принципов разработки. Н. П. Харченко [16] исследует применение технологий ИИ для интенсификации (ускорения, повышения обоснованности и эффективности) процесса принятия управленческих решений в социально ответственных системах (СОС), изучая мировые практики интеграции ИИ в Скандинавии, Германии, США, Азии, Австралии и Новой Зеландии. Ею было определено, что успешная интеграция ИИ в СОС зависит не только от уровня технологического развития, но и от наличия политической воли, социальной активности и долгосрочной стратегии. Статья Mahusin et al. [17] исследует ключевые вызовы (этические дилеммы, инфраструктурные ограничения, дефицит кадров) и стратегии внедрения ИИ в госсекторе для повышения эффективности услуг и общественного блага. М. А. Shah, I. Naq, A. Rasool [18] также исследуют глобальные возможности применения ИИ в ГМУ для повышения эффективности и прозрачности услуг через призму публичной ценности.

К. Alhosani и S. M. Alhashmi [19] исследуют организационные стратегии внедрения ИИ в государственном секторе для оптимизации предоставления государственных услуг. W. van Donge, M. F. W. H. A. Janssen, N. Bharosa [20] обосновывают необходимость создания многоакторных информационных инфраструктур (Multi-Actor Information Infrastructures, MAII), обеспечивающих обмен данными между множеством участников (государственными органами, частным сектором, посредниками). Они же выявляют 24 ключевые переменные (связанные информацией и форматами данных, процессами и системами, управлением) MAII для оптимизации обмена данными и подготовки госорганов к использованию ИИ. E. Sirait, A. Zuiderwijk, M. Janssen [21] в своей работе предлагают концептуальную модель для оценки готовности государственного сектора к внедрению искусственного интеллекта, классифицируя факторы готовности (базовые, специфичные для ИИ, специфичные для госсектора) и изучая их динамику на разных этапах цикла внедрения ИИ. В. А. Беликов [22] в своей работе изучает роль международных организаций (ООН, ЕС, ISO/IEC) в разработке стандартов правового регулирования ИИ и анализирует ключевые проблемы (различия в национальных правовых подходах, технологическую неопределённость из-за быстрого развития ИИ), препятствующие формированию единых глобальных стандартов.

Ряд работ фокусируется на аспекте этичности применения ИИ в государственном секторе. Так, А. В. В. Горман [23] прослеживает эволюцию концепций доверия к ИИ («этический», «полезный», «благотворный», «ответственный») как этапов

формирования интегрированной концепции «доверенного ИИ» и выявляет сохраняющиеся философские вызовы, связанные с применением понятия доверия к неодушевлённым системам. С. С. de Falco и Е. Romeo [24] формулируют ключевые измерения этико-правового регулирования ИИ в государственном секторе, направленные на минимизацию рисков и обеспечение социальной пользы в соответствии с принципами Новой государственной службы. М. М. Белорусов, Е. А. Дмитриева и А. Е. Мартынова [25], рассматривая в своей работе ключевые этические риски и риски безопасности ИИ, обосновывают необходимость комплексных мер (международное сотрудничество, регулирование, образование) для их минимизации и обеспечения ответственного использования технологий. О. В. Мурлов [26] также касается вопроса наличия этических и правовых аспектов внедрения ИИ в различных сферах жизни общества.

Исходя из представленного анализа литературы, можно увидеть, что существующие исследования часто фокусируются либо на технологических возможностях ИИ в GovTech, либо на общих рисках ИИ. В то же время, существует научный пробел, проявляющийся в необходимости проведения комплексного анализа специфической синергии и противоречий между конкретными возможностями ИИ в госсекторе и присущими им рисками в контексте GovTech. Это особенно актуально с учётом быстро меняющейся нормативной среды и особенностей сектора ГМУ, таких как подотчётность, прозрачность, общественная ценность. Данное исследование призвано устранить указанный научный пробел.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Настоящая работа представляет собой качественное исследование, основанное на комплексном анализе документов. Выбор качественной методологии обусловлен целью работы, которая требует глубокого понимания контекста, механизмов и последствий внедрения ИИ в рамках GovTech, а не количественного измерения переменных.

Сбор эмпирических данных осуществлялся преимущественно методом документального анализа. Данный метод предполагает систематический поиск, отбор и критическое изучение текстовой информации. Источниками для поиска документов выступили ведущие академические базы данных (Springer, eLibrary.ru). Критериями отбора документов являлись: непосредственная релевантность теме исследования (ключевые слова: «искусственный интеллект», «GovTech», «государственные услуги», «цифровизация», «этика ИИ») и актуальность (научные публикации за 2022–2025 гг.).

Авторами также был применён контент-анализ для систематического выявления и категоризации ключевых тем, понятий и паттернов, связанных с возможностями применения ИИ и сопутствующими рисками. Сравнительный анализ использовался при изучении фактических возможностей и рисков внедрения ИИ в систему государственного и муниципального управления.

В завершение исследовательской работы был применён синтез для обобщения и интеграции результатов документального, контент- и сравнительного анализа и сформулированы выводы о ключевых направлениях применения ИИ в рамках GovTech, структуре рисков, разработаны обоснованные рекомендации по их минимизации.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ практики внедрения ИИ в государственном секторе позволяет выявить и систематизировать ключевые направления его применения в рамках концепции GovTech. Примечательно, что эти направления охватывают широкий спектр государственных функций, демонстрируя значительный потенциал технологии для трансформации системы ГМУ.

Согласно аналитическому докладу, подготовленному Национальным центром развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации¹, в 2023 году на федеральном уровне по состоянию на конец 2023 года в 40 органах исполнительной власти внедрено 86 решений, 26 находились в процессе внедрения, и 37 были запланированы к внедрению; причём в 22 ведомствах уже использовались или планировались к использованию только отечественные ИИ-решения. При этом, достигнутые эффекты от использования ИИ (увеличение скорости, качества, экономической эффективности и других характеристик деловых процессов) только за 2021–2023 гг. увеличились в 1,5 раза.

Период 2023–2024 годов в России характеризовался активной фазой импортозамещения и адаптации отечественных ИИ-решений в государственном секторе. Согласно данным Минцифры, доля российского программного обеспечения в данной сфере увеличилась с 25% до 40%, а объём внутреннего рынка ИИ превысил 250 млрд рублей. В соответствии с Национальной стратегией развития искусственного интеллекта до 2030 года планируется создание 25 «искусственно-интеллектуальных» регионов, где будет осуществляться крупномасштабное внедрение технологий в сферах городского управления, здравоохранения и транспортной инфраструктуры. Практическим примером такой интеграции является московская система анализа городских данных

¹ Аналитический доклад «Индекс интеллектуальной зрелости отраслей экономики, секторов социальной сферы и системы государственного управления Российской Федерации» // НЦРИИ при Правительстве Российской Федерации. – URL: <https://ai.gov.ru/upload/iblock/75e/01bk924yaw7ba5n1v413oz0z94vo79j.pdf> (дата обращения: 28.08.2025).

на базе ИИ, которая в настоящее время обрабатывает более 10 миллионов запросов ежедневно.²

В целом, наиболее активно ИИ внедряется в социальной сфере, где он используется для автоматизации обработки заявлений граждан (например, на пособия и льготы), в целях выявления потенциального мошенничества, а также прогнозирования индивидуальной или семейной потребности в мерах социальной поддержки. Внедрение ИИ в данных случаях, прежде всего, позволяет повысить скорость оказания услуг, способствует снижению административной нагрузки и ошибок, связанных с ручным трудом, оптимизации бюджетных расходов за счёт обеспечения адресности и, как следствие, повышения доступности помощи для уязвимых групп населения.

В контексте социальной сферы нельзя упустить из виду и систему здравоохранения, где возможности ИИ сосредоточены на повышении точности и скорости постановки диагнозов, снижении нагрузки на медицинский персонал, повышении доступности специализированной медицинской помощи, особенно в удалённых районах, и, в конечном счёте, улучшении качества и эффективности лечения. В рамках оценки экономического эффекта от внедрения и использования ИИ в ряде отраслей экономики России к 2035 году спрогнозировано, что в здравоохранении и социальных услугах он составит 1,7 трлн руб.³

Значительные перспективы связаны с применением ИИ в области транспорта и городской инфраструктуры, являющейся ядром концепции Smart City. Здесь технология задействуется для оптимизации дорожного трафика и управления светофорами в режиме реального времени, мониторинга состояния критической инфраструктуры (дороги, мосты, здания) с использованием компьютерного зрения и датчиков, прогнозирования аварийных ситуаций в ЖКХ, управления парковочным пространством и планирования развития транспортных сетей. Уже сейчас среди основных эффектов от применения ИИ-решений в данной сфере помимо существенного сокращения расходов и времени на осуществление логистических операций эксперты выделяют: снижение заторов до 50%, увеличение пропускной способности улично-дорожной сети до 22% и уменьшение количества ДТП на дорогах до 8,2%⁴.

Параллельно развивается применение ИИ для обеспечения правопорядка. Соответствующие системы применяются для распознавания лиц, анализа больших массивов данных с целью противодействия преступности. Так, в частности, алгоритмы ИИ способствуют выявлению схем отмыкания денег. Согласно результатам опроса, проведённого PwC, в 2023 году 62% финансовых учреждений уже в той или иной степени использовали ИИ для борьбы с отмыканием денег, и ожидается, что по итогам 2025 года этот показатель возрастёт до 90%⁵. Кроме того, ИИ может применяться в целях автоматизации контроля соблюдения законодательства, например, связанного с постановкой на миграционный учёт.

Применение ИИ в сфере государственного управления заслуживает особого внимания. GovTech в данной области проявляет себя через такие инструменты, как чат-боты и виртуальные ассистенты, инструменты анализа текстов обращений граждан и в целом осуществления комплексного анализа больших данных, инструменты, направленные на оптимизацию внутренних административных процедур в рамках государственных и муниципальных органов власти. Применение всех этих механизмов создаёт основу для совершенствования государственной политики и услуг, и, как результат, повышение прозрачности и подотчётности органов власти.

Важно отметить, что при реализации применения цифровых технологий по указанным направлениям часто возникает синергетический эффект, позволяющий решать разнообразные типы задач в рамках системы ГМУ наиболее эффективно. Так, автоматизация рутинных процессов, предиктивная аналитика, поддержка принятия решений, совершенствование взаимодействия с гражданами реализуются посредством соответствующих технологий ИИ (ML, NLP, компьютерное зрение, рекомендательные системы). В совокупности данные технологии обеспечивают следующие ключевые преимущества: существенное повышение скорости и точности обработки информации, возможность упреждающего реагирования на возникающие вызовы, повышение обоснованности управленческих решений, а также повышение удобства и доступности сервисов для граждан.

Правительство Российской Федерации активно принимает различные меры по обеспечению

² Искусственный интеллект: глобальные тренды и российские реалии до 2030 года. – URL: <https://www.vedomosti.ru/press-releases/2025/07/15/iskusstvennii-intellekt-globalnie-trendi-i-rossiiskie-realii-do-2030-goda> (дата обращения: 27.08.2025).

³ Дранев Ю. Я., Кучин И. И., Мираков М. И. (2025) Экономический эффект от внедрения технологий искусственного интеллекта в России. М. : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1022068478.html> (дата обращения: 18.08.2025).

⁴ Эффективные отечественные практики применения технологий искусственного интеллекта в сфере транспорта и логистики // АНО «Цифровая экономика». М. : 2024. С. 82. – URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/vnedrenie-ii/2024_effektivnye_otchestvennye_praktiki_primeneniya_tehnologiy_iskusstvennogo_intellekta_v_sfere_transporta_i_logistiki_ano_cifrovaya_ekonomika/ (дата обращения: 18.08.2025).

⁵ (2025) Trends in AML and Financial Crime Compliance: A Data-Centric Perspective and Deep Dive into Transaction Monitoring. – URL: <https://www.silenteight.com/blog/2025-trends-in-aml-and-financial-crime-compliance-a-data-centric-perspective-and-deep-dive-into-transaction-monitoring> (дата обращения: 18.08.2025).

корректности внедрения и использования цифровых технологий в государственном секторе для полноценного раскрытия потенциала подобных инструментов. Так, например, на конец августа 2025 г. было объявлено о пересмотре механизмов отбора особо значимых проектов в рамках индустриальных центров компетенций (ИЦК)⁶, и при этом приоритет был отдан разработке программного обеспечения с модулем искусственного интеллекта. В настоящее время в рамках ИЦК разрабатывается 26 ИТ-решений с использованием ИИ, которые внедряются в ключевые сектора экономики, включая машиностроение, судостроение, химическую промышленность и металлургию. ИИ применяется для оптимизации процессов, создания цифровых моделей, проведения расчетов и предиктивной аналитики оборудования, при этом финальные решения остаются за специалистом-человеком.

Ряд проектов ИЦК с использованием ИИ уже завершён. Так, например, для ОАО «РЖД» был внедрён комплекс для моделирования и прогнозирования пассажиропотоков; система сбора данных и диагностики оборудования была внедрена для АО «МХК «Еврохим»». На финальной стадии находятся проекты для ГК «Норильский никель» и отечественная система автоматизированного проектирования тяжёлого класса для судостроения.

Помимо этого, в настоящее время губернатор Новосибирской области подписал соглашение с руководителем блока «Технологическое развитие» ПАО «Сбербанк» о сотрудничестве в развитии и внедрении «инновационных решений», стимулировании научных исследований и создании «новых технологических сервисов для бизнеса и населения». Ключевым элементом этого соглашения является программа обучения государственных служащих работе с нейросетевыми технологиями⁷. В рамках сотрудничества планируется создание лаборатории генеративного ИИ, призванной повысить компетенции региональных органов власти в качестве квалифицированных заказчиков ИИ-решений, а также масштабирование успешного пилотного проекта по применению ИИ для диагностики инсультов до промышленной эксплуатации. Дополнительным направлением сотрудничества станет внедрение платформы процессной аналитики Process Mining на основе ИИ для анализа обработки обращений граждан и оптимизации предоставления государственных услуг.

В то же время, на фоне реализации всех описанных возможностей интеграции технологий искусственного интеллекта недопустимо упускать из виду возникновение соответствующих рисков. Для наглядности основные риски, с которыми сталкивается государственный сектор при внедрении ИИ, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Риски внедрения ИИ-решений в государственном секторе

Figure 1 – Risks of implementing AI solutions in the public sector

Источник: составлено авторами на основе [15; 17–18; 22–26]

⁶ Дмитрий Григоренко: «В рамках ИЦК разрабатывается российское ПО с технологией ИИ». – URL: <http://government.ru/news/56039/> (дата обращения: 28.08.2025).

⁷ Новосибирских чиновников будут обучать работе с нейросетями. – URL: <https://nsk.rbc.ru/nsk/28/08/2025/68afdb639a7947750c27fd10> (дата обращения: 28.08.2025).

Стоит сразу отметить, что один и тот же риск, например, «цифровое неравенство» может рассматриваться как экономическая и образовательная поляризация как между социальными слоями, так и между регионами [15, с. 101], то есть проявляться как социальный и технический риск одновременно. В первом случае речь идёт о низком уровне дохода гражданина или цифровой неграмотности. Во втором случае акцент делается на том, что внедрение ИИ в государственном секторе сталкивается с инфраструктурными и ресурсными ограничениями в виде потребности в более совершенных вычислительных мощностях, которую менее развитые регионы не всегда способны закрыть [17, с. 554]. Такой риск, как «утечки персональных данных» также можно рассматривать со всех четырёх сторон, однако он был выделен в группу «социальных» по причине того, что граждане в случае его реализации являются наиболее пострадавшей стороной. Исходя из этого, важно сделать оговорку, что все представленные на рисунке 1 риски поделены на группы условно и находятся в тесной взаимосвязи, и именно её изучение позволяет нам сформировать целостную картину.

По мнению авторов данной статьи, одним из наиболее значимых рисков применения ИИ в рамках GovTech является риск возникновения угроз национальной безопасности и нарушения технологического суверенитета государства. Зависимость от иностранных цифровых платформ, компонентов или экспертизы создаёт уязвимости, которые могут быть использованы для подрыва независимости государства в принятии решений, нанесения ущерба критически важной инфраструктуре, несанкционированного доступа к конфиденциальным данным или даже манипулирования системами государственного управления. М. А. Shah, I. Naq, A. Rasool [18, с. 296–297] в своей работе отдельно отмечают, что на мировом рынке ИИ-решений государства, не способные на автономное технологическое развитие по данному направлению, находятся в подвешенном состоянии на фоне растущей конкуренции США и Китая. Отсутствие уверенности в том, что цифровые технологии зарубежного производства заслуживают доверия, замедляет глобальное внедрение ИИ. В целом, развивающиеся страны и государства с низким уровнем дохода часто сталкиваются с отставанием своей цифровой инфраструктуры, и потому отдают предпочтение консервативным вариантам регулирования, чтобы минимизировать негативные социальные последствия использования ИИ

[22, с. 127]. Именно поэтому в государственном секторе приоритетным направлением развития является поддержка отечественных разработчиков и исследовательских центров, а также совершенствование национальной правовой базы в изучаемом направлении (например, создание аналога Акта об искусственном интеллекте (AI Act) Европейского Союза).

Кроме того, понимание работы многих моделей ИИ, особенно нейронных сетей с глубоким обучением, может быть затруднено даже для их разработчиков, потому что модели функционируют как «чёрные ящики» [25, с. 247]. Сложность, присущая подобным моделям, затрудняет интерпретацию результатов, что усугубляет проблемы подотчётности и прозрачности [17, с. 553]. С точки зрения населения, может возникать видимость «тотального» контроля, что не может не повлиять негативно на восприятие государства гражданами. С другой стороны, использование ИИ при манипуляциях общественным мнением может происходить через ненамеренную подмену информации (из-за некорректных первичных данных, «чёрного ящика» алгоритмов и др.), что также недопустимо и закономерно влечёт за собой подрыв доверия к государственным институтам и цифровизации в государственном управлении в целом. Представляется необходимым разрабатывать механизмы для выявления подобных аномалий [25, с. 249], потому как защита автономии воли индивида и свободы выбора в обществе, все более ориентированном на искусственный интеллект, становится одним из приоритетов [17, с. 558].

Нельзя также не признавать, что применение ИИ вполне способно при некорректном использовании усугублять существующую бюрократическую неэффективность и дисбаланс политических сил [17, с. 556]. Поэтому крайне опасной представляется и цифровая неграмотность государственных служащих, что актуализирует задачу регулярного повышения квалификации представителей госструктур в контексте цифровизации отрасли.

Для того чтобы подробнее разобрать диалектическую связь между наиболее значимыми возможностями применения ИИ в государственном секторе и присущими им рисками, выделенные ключевые аспекты систематизированы в таблице 1. Проведённый анализ позволил сделать вывод о том, что чем более мощным трансформационным потенциалом обладает та или иная технология в рамках ИИ в GovTech, тем более глубокими являются возможные риски при некорректной реализации.

Таблица 1 – Диалектическая взаимосвязь возможностей и рисков внедрения ИИ в рамках GovTech
Table 1 – Dialectic interrelation between opportunities and risks of GovTech AI implementation

№ п/п	Ключевые возможности	Сопутствующие риски
1	Принятие управленческих решений	ИИ-система как «Чёрный ящик». Утечки персональных данных. Неопределённость статуса решений ИИ. Угрозы технологическому суверенитету и национальной безопасности. Необходимость постоянных обновлений протоколов безопасности. Нерепрезентативность первичных данных. Неспособность ИИ учесть контекст (смягчающие или отягчающие обстоятельства)
2	Предикативная аналитика	Тотальный надзор. Утечки персональных данных. Дискриминация, алгоритмическая предвзятость. Ложные прогнозы из-за нерепрезентативных первичных данных. Необходимость постоянного обновления данных ввиду нестабильности геополитической обстановки
3	Снижение операционных издержек	Неопределённость статуса решений ИИ (проблемы подотчётности и определения степени ответственности человека). Цифровое неравенство (отстающие регионы, недоступность цифровых услуг для граждан). Потеря рабочих мест в госсекторе
4	Персонализация услуг	Утечки персональных данных. Дискриминация, алгоритмическая предвзятость. Риск навязывания услуг / мнения гражданину. Цифровое неравенство. Утрата государством «человеческого лица»

Источник: составлено авторами на основе [15; 17–18; 22–26]

Исходя из таблицы 1 и рисунка 1, виден ряд системных проблем в области управления рисками. Наиболее значимой проблемной зоной является явное отставание нормативно-правовой базы на фоне стремительно развивающихся цифровых технологий [22, с. 125]. Во избежание «размытия» ответственности представляется необходимым закрепить нормативно правовой статус решений, принятых с использованием ИИ [15, с. 100; 26, с. 23]. Более того, важно достичь баланса между принятием решений на основе ИИ и сохранением человеческого суждения и контроля [17, с. 558]. Существующие же на данный момент правовые системы отдельных государств зачастую не содержат конкретных положений, регламентирующих статус решений, принимаемых с использованием ИИ, процедуры их валидации, стандартов качества (репрезентативности) собираемых данных, а также чётких требований к прозрачности и объяснимости результатов. Эта правовая неопределённость оставляет граждан без надёжных механизмов правовой защиты их прав и свобод. На глобальном уровне [15, с. 100] созданию общих механизмов для предотвращения

злоупотреблений препятствуют различия в подходах к регулированию ИИ в странах-лидерах.

Из данного системного риска вытекает следующий, заключающийся в декларативном характере этических принципов применения ИИ в государственном секторе. Отсутствие общеобязательных стандартов и методик, касающихся, например, таких вопросов, как алгоритмическая предвзятость, превращает этические нормы в формальность, которая не влияет на реальный процесс внедрения и эксплуатации цифровых технологий в столь значимом секторе национальной экономики.

Ценностные аспекты при оказании государственных услуг с использованием ИИ могут провоцировать дебаты о затрагиваемых фундаментальных демократических принципах: алгоритмы могут непреднамеренно нарушать базовые нормы равенства, прозрачности и участия граждан в управлении [17, с. 555]. Дискриминация в алгоритмах может проявляться в виде предвзятости по отношению к отдельным демографическим группам, что способно усилить социальную напряжённость и требует тщательного контроля на этапе разработки и тестирования технологий [15, с. 100].

Непосредственным следствием описанного, а также технологических сложностей, становится недостаточный уровень объяснимости внедряемых ИИ-решений. Как уже было сказано, системы часто функционируют как «чёрные ящики» не только для разработчиков, конечных пользователей-граждан, но и для части сотрудников государственных органов, что прямо противоречит фундаментальному принципу подотчётности государства и затрудняет выявление причин ошибок или несправедливых исходов.

Одновременно наблюдается значительный дефицит необходимых компетенций у государственных служащих, ответственных за формирование требований, выбор, внедрение и контроль ИИ-систем. Недостаточное понимание базовых принципов работы ИИ, его ограничений и рисков препятствует эффективному управлению проектами, осознанному выбору технологических решений и адекватной оценке предложений поставщиков.

Эта проблема усугубляет риски, связанные с качеством данных и безопасностью их сбора. Многие модели искусственного интеллекта требуют больших объёмов данных для практического обучения. Ввиду этого на первый план выходит обеспечение репрезентативности первичных данных, их достоверности и достаточности [17, с. 553, 557]. В то же время, любое использование цифровых технологий, ИИ в том числе, обязано обеспечивать защиту конфиденциальности граждан [15, с. 100]. Однако вопросы обеспечения качества и законности сбора данных, а также кибербезопасности самих ИИ-моделей часто рассматриваются изолированно, а не как неотъемлемая часть комплексного управления рисками ИИ, что недопустимо.

Теперь рассмотрим несколько реальных кейсов внедрения ИИ в госсекторе России. Так, показательным примером решения государством задач жилищно-коммунального хозяйства является внедрение системы онлайн-камер для слежения за вывозом отходов⁸. На февраль 2025 года, власти 30 регионов России передают видеопотоки с камер, расположенных вблизи контейнерных площадок, в Федеральную государственную информационную систему учёта твёрдых коммунальных отходов. Более того, Российский экологический оператор развивает нейросеть, которая осуществляет предикативный и объективный контроль за состоянием площадок и позволяет выявлять и устранять такие нарушения, как образование навалов мусора, переполненность контейнеров и некачественный их вывоз. Ключевые риски данного проекта связаны с необходимостью обеспечения высокой точности и надёжности

алгоритмов компьютерного зрения в разнообразных и нестандартных условиях эксплуатации (сложные погодные условия, проблемы с углом обзора камеры или качеством картинки и др.), а также обеспечением конфиденциальности полученных данных (камеры снимают не только мусор, но и номера машин, лица людей, окна ближайших домов. Всё это – персональные данные, утечки которых могут создать угрозы приватности и безопасности жителей). В рамках данного кейса мы можем, в частности, увидеть следующие диалектические взаимосвязи (в соответствии с таблицей 1): «Предикативная аналитика» – «Тотальный надзор», «Утечки персональных данных», «Ложные прогнозы из-за нерепрезентативных первичных данных».

Следующий кейс: использование ИИ при осуществлении стратегического планирования. На сентябрь 2025 года Правительство объявило⁹ о внедрении искусственного интеллекта в государственную систему мониторинга и управления национальными проектами и государственными программами. Ключевыми реализуемыми возможностями данного кейса являются переход от ретроспективного контроля к предикативному анализу путём выявления в онлайн-режиме неочевидных межотраслевых связей между мероприятиями различных государственных проектов и прогнозирования рисков сбоя в их реализации с точностью до 96%. ИИ-система обрабатывает более 1 тыс. возможных вариантов в минуту, что существенно сокращает время на анализ показателей и мероприятий. В то же время, данный кейс демонстрирует системные риски, связанные с делегированием аналитических функций алгоритмам. В рамках реализации данного кейса подчёркивается, что финальное решение принимает именно человек, что несколько снижает риски, однако даже несмотря на это, существует острая необходимость обеспечения высокой степени интерпретируемости и достоверности выходных данных ИИ-систем. Рассматривая данный пример через призму диалектических взаимосвязей рисков и возможностей из таблицы 1, можно, в частности, увидеть следующие совпадения: «Снижение операционных издержек» – «Неопределённость статуса решений ИИ» (меры по минимизации этого риска предприняты); «Принятие управленческих решений» – «Нерепрезентативность первичных данных»; «Предикативная аналитика» – «Ложные прогнозы из-за нерепрезентативных первичных данных».

Выявленные системные пробелы в управлении рисками, наряду с подтверждённой тесной взаимосвязью между значимыми возможностями

⁸ В 30 регионах начали использовать онлайн-камеры для слежения за вывозом отходов. – URL: <https://iz.ru/1834656/2025-02-06/v-30-regionah-nacali-ispolzovat-onlain-kamery-dla-slezenia-za-vyvozom-othodov> (дата обращения: 28.09.2025).

⁹ Дмитрий Григоренко: «Правительство внедрило искусственный интеллект в систему управления нацпроектами». – URL: <http://government.ru/news/56189/> (дата обращения: 28.09.2025).

ИИ и присущими им рисками, обуславливают необходимость принципиального изменения подхода к внедрению технологий в государственном секторе. Ключевым выводом данного исследования является то, что устойчивое и социально ответственное развитие GovTech на базе ИИ возможно только при условии безусловного приоритета принципов «доверенного ИИ» на всех этапах жизненного цикла систем [23; 22, с. 126]: от концепции и разработки до внедрения, эксплуатации и мониторинга. Данная концепция в настоящее время представляется как сертифицированная технология, которая обеспечивает функциональность и безопасность, и как алгоритм, наделённый доверием человека и общества для выполнения тех или иных функций по аналогии с доверенным лицом. Он соблюдает все подходящие законы и регулятивные нормы («ответственный ИИ»), следует этическим принципам и ценностям («этический ИИ») и обеспечивает устойчивость («полезный ИИ») системы с технической и социальной точек зрения [23, с. 61, 56]. На практике механизмами реализации «доверенного ИИ» могут выступать: внедрение обязательного аудита алгоритмов до и в процессе их эксплуатации в государственном секторе; создание при ключевых ведомствах этических комитетов, уполномоченных проводить экспертизу проектов на предмет алгоритмической предвзятости и других рисков этической группы; разработка и утверждение единых стандартов качества данных, используемых для тренировки моделей в госсекторе.

Более того, удовлетворяющее этическим принципам ответственное внедрение ИИ в государственном секторе должно происходить по следующим шести ключевым измерениям [24, с. 37–39]: прозрачность (гибридные модели принятия решений, подход Human-in-command, т. е. «Человек-во-главе»); справедливость (разработка этических кодексов для ИИ); защита приватности; публичное участие; подотчётность (принцип «экспериментальной пропорциональности» (ограниченные тестовые периоды), аудит алгоритмов, раскрытие их работы); обучение и осведомлённость (специализированные институты на стыке ИТ, права и этики).

Всё это подразумевает трансформацию систем управления рисками ИИ-решений: из факультативной или постфактум-деятельности она должна стать неотъемлемым элементом в госсекторе. Такой подход требует проактивной идентификации и оценки рисков ещё на самых ранних стадиях проектирования; фактического, а не только декларируемого, применения принципов справедливости, объяснимости, безопасности, приватности и подотчётности при внедрении ИИ-решений через совершенствование нормативно-правовой базы; целенаправленного развития цифровых компетенций госслужащих и поддержки отечественных

разработчиков, а также создания прозрачных механизмов для формирования положительного общественного мнения о цифровизации госсектора и для аудита ИИ-решений.

Здесь же стоит учитывать, что на каждом этапе жизненного цикла ИИ-системы в госсекторе будут превалировать риски различных групп. Так, на стадии проектирования ключевыми являются правовые и этические риски (оценка допустимости применения технологии для конкретной задачи, соответствие правовым нормам и этическим принципам); на стадии разработки – технические (корректность архитектуры, качество и репрезентативность используемых при тестировании наборов данных); при внедрении и эксплуатации – социальные (потеря рабочих мест в госсекторе, низкая квалификация госслужащих, цифровое неравенство) и технические риски (неадекватная работа модели в реальных условиях, кибератаки, высокая стоимость внедрения и обновления ИИ-систем); наконец, на этапе мониторинга критическими становятся правовые (несоответствие модели изменяющемуся законодательству) и этические риски (выявление непредвиденных негативных последствий в процессе длительной эксплуатации). Лишь системная интеграция управления рисками в жизненный цикл ИИ обеспечит полноценную реализацию потенциала GovTech при минимизации потенциального вреда.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты проведённого комплексного анализа подтверждают тезис о том, что недооценка системных рисков внедрения ИИ в государственном секторе может нанести серьёзный ущерб как государству, так и отдельным гражданам. В то же время, настоящее исследование имеет ряд существенных ограничений. Главное из них обусловлено качественным характером анализа, опирающегося на вторичные источники информации. Несмотря на то, что это позволило выявить спектр ключевых проблем и их взаимосвязей, такой подход не предоставляет количественной оценки масштабов выявленных рисков или сравнительной эффективности мер по их минимизации, а также может не отражать внутренних аспектов реализации тех или иных конкретных проектов.

Более того, динамичный характер сферы цифровых технологий и, в частности, искусственного интеллекта в GovTech, постепенное совершенствование законов, приводит к быстрой потере актуальности научных изысканий. Особенности внедрения технологических решений и нормативно-правовая основа (как на глобальном, так и на национальном уровнях) могут существенно меняться в короткие сроки, что означает, что выводы настоящего исследования отражают ситуацию на момент проведения анализа (август 2025 года)

и требуют периодического обновления по мере развития технологий и регуляторной среды.

Указанные ограничения формируют чёткие приоритеты для дальнейших научных изысканий. Наиболее важной представляется эмпирическая оценка реального эффекта от внедрения ИИ в государственном секторе, включающая как измерение фактического снижения операционных издержек и анализ социальных последствий (показатели доверия граждан, фактические кейсы проявления алгоритмической предвзятости (дискриминации) и утечек персональных данных с государственных цифровых платформ). Помимо этого, представляется необходимым осуществить сравнительный анализ эффективности различных регуляторных и этических подходов к применению ИИ в разных юрисдикциях, а также восприятия технологий ключевыми стейкхолдерами (гражданами и госслужащими) для разработки социально приемлемых стратегий внедрения.

В то же время, несмотря на ограничения, результаты исследования обеспечивают ценный вклад, формируя целостное понимание ландшафта возможностей и рисков ИИ в GovTech, выявляя системные пробелы в текущих практиках управления рисками и обосновывая императив интеграции принципов «доверенного ИИ» на всех этапах жизненного цикла систем.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье был представлен комплексный анализ перспектив применения искусственного интеллекта в государственном секторе в рамках концепции GovTech, с фокусом на выявлении ключевых возможностей, сопутствующих рисков и важности обеспечения ответственного внедрения ИИ. Актуальность темы была обусловлена стремительной цифровизацией системы ГМУ, где ИИ выступает мощным драйвером повышения эффективности, качества услуг и прозрачности, одновременно порождая комплексные вызовы, требующие системного осмысления.

Проведённый анализ позволил систематизировать многообразные направления применения ИИ в GovTech в различных сферах государственного управления (социальная, здравоохранение, транспорт и городская инфраструктура,

правопорядок и государственное управление). Авторами был выделен значительный потенциал цифровых технологий при принятии управленческих решений, в рамках применения предикативной аналитики, в целях снижения операционных издержек, при персонализации государственных и муниципальных услуг для граждан. Одновременно была разработана детализированная карта рисков, охватывающая социальные, правовые, технические и этические аспекты. Критически важным результатом стало выявление диалектической взаимосвязи между значимыми возможностями ИИ и присущими им рисками, демонстрирующее, что достижение существенных преимуществ технологии часто сопряжено с механизмами, потенциально способными принести непоправимый вред государству и гражданам, вплоть до подрыва национальной безопасности.

Анализ внедрения ИИ в госсекторе выявил системные проблемы в управлении изученными рисками, включая отставание нормативно-правовой базы от темпа развития технологий, декларативность этических принципов, алгоритмическую предвзятость и дискриминацию, недостаточный уровень объяснимости решений, низкую цифровую грамотность госслужащих, проблемы, связанные с качеством данных и безопасностью их сбора. Эти пробелы, наряду с подтверждённой тесной связью возможностей и рисков, обусловили ключевой вывод исследования: устойчивое и социально ответственное развитие GovTech на базе ИИ возможно только при условии безусловного приоритета принципов «доверенного ИИ». Суть предложенного решения заключается в трансформации управления рисками из факультативной деятельности в неотъемлемый, встроенный элемент всего жизненного цикла ИИ-решения в госсекторе.

Несмотря на ограничения, связанные с качественным характером исследования и опорой на вторичные данные, проделанная работа достигает поставленной цели. Таким образом, исследование вносит вклад в научное осмысление перспектив ответственного внедрения ИИ в государственном секторе, предоставляя концептуальную основу для дальнейших эмпирических и теоретических изысканий в данной динамично развивающейся области.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васюта Е. А., Подольская Т. В. Опыт внедрения технологии GovTech в государственном управлении: глобальные тренды и обзор лучших мировых практик // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 17–24. DOI 10.22394/2079-1690-2022-1-3-17–24. EDN OXNXBS.
2. Широкова Л. В., Астафьева И. А. Управление инновационными процессами в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг // Вестник ГГУ. 2024. № 6. С. 849–860. EDN YPRKPU.
3. Heji A. E., Hamdan A. Anasweh M., M Kanan. The Relationship Between Digital Transformation and Public Governance // Business Development via AI and Digitalization. Studies in Systems, Decision and Control, vol 538. Cham: Springer, 2024. С. 365–371. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-031-62102-4_31.

4. Еремин С. Г. Применение цифровых технологий в сфере государственного управления на федеральном уровне и направления их совершенствования // Экономика. На логи. Право. 2024. Т. 17. № 1. С. 98–105. DOI 10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105. EDN CUSLVC.
5. Леонова О. В. Цифровизация социально-экономической политики: возможности и риски в современной России // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19. № 6. С. 35–71. DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-6-35-71. EDN LOSQHQ.
6. Сорокопуд М. С. Цифровая трансформация отечественного государственного управления: основания и перспективы // Вестник Белгородского юридического института МВД России имени И. Д. Путилина. 2024. № 1. С. 18–24. EDN VPKEAO.
7. Ioda J. V., Shvetsova I. N., Markova O. M., Gorgolova E. A., Ponomarev S. V. Digital Technologies in State and Regional Governance: The Case of Russia // Corporate Social Responsibility to the Green Growth of Business and Economy. Advances in Science, Technology & Innovation. Cham: Springer, 2025. С. 351–356. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-031-83041-9_58.
8. Подольская Т. В., Ульбашева Ф. Д., Васюта Е. А. Тенденции и перспективы применения технологий GovTech в процессе цифровизации государственного сектора // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 2. С. 147–158. DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-2-147-158. EDN YAGTCK.
9. Хубиева С. А., Юсупова Г. Н., Югай Н. А., Чогулдунова Э. К. Мониторинг эффективности цифровизации государственных услуг: инновационные технологии управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 11-4 (98). С. 253–258. DOI 10.24412/2500-1000-2024-11-4-253-258. EDN BZEYTU.
10. Михуля Д. Ю. Методические подходы к оценке цифровизации публичного управления и государственных услуг // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 2. С. 54–70. DOI 10.17308/econ.2024.2/11829. EDN SIWCXY.
11. Sundberg L., Gidlund K. L. From Digital Hopes to Governance Gaps: The Double-Edged Sword of Public Service Ecosystems // Janssen, M., et al. Electronic Government. EGOV 2024. Lecture Notes in Computer Science, vol. 14841. Cham: Springer, 2024. С. 186–200. DOI 10.1007/978-3-031-70274-7_12.
12. Богдановский И. Ю. Цифровизация государственных услуг: моделирование и мониторинг эффективности // Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 9–14. DOI 10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14. EDN PZKUYX.
13. Mseer I., Samhan A. A. A. E-governance and the Future of Public Administration. // Alaalili, M., Musleh Al-Sartawi, A. M. A., Aydiner, A. S. (eds) The Paradigm Shift from a Linear Economy to a Smart Circular Economy. Studies in Systems, Decision and Control, vol 586. Cham: Springer, 2025. С. 1415–1422. DOI 10.1007/978-3-031-87550-2_96.
14. Cass-Beggs D., Clare S., Dimowo D., Kara Z. Framework Convention on Global AI Challenges Accelerating international cooperation to ensure beneficial, safe and inclusive AI // Waterloo: Centre for International Governance Innovation, 2024. <http://www.jstor.org/stable/resrep61273>.
15. Голощапова Л. В., Асмятуллин Р. Р., Шипшова О. А. Экономика искусственного интеллекта: потенциал и социальные риски // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6. № 1 (154). С. 98–104. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.06.013. EDN ABERZU.
16. Харченко Н. П. Интенсификация принятия управленческих решений в социально ответственных системах с применением ИИ // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 1 (106). С. 122–127. DOI 10.37493/2307-907X.2025.1.13. EDN VSNDIK.
17. Mahusin N., Sallehudin H., Singh D. [и др.]. Leveraging AI for Public Good: Challenges and Strategies for Implementing AI in the Public Sector // Hannon, A., Mahmood, A. (eds) Intelligence-Driven Circular Economy. Studies in Computational Intelligence, vol 1173. Cham: Springer, 2025. С. 549–565. DOI 10.1007/978-3-031-73899-9_42.
18. Shah M. A., Haq I., Rasool A. Twiggging the Global Character of AI in Public Sector: Opportunities and Thresholds // Akhtar, S., Alam, M., Wani, N. U. H., Jafar, S. H. (eds) Green Horizons. Singapore: Springer, 2025. С. 287–303. DOI 10.1007/978-981-96-6495-5_16.
19. Alhosani K., Alhashmi S. M. Opportunities, challenges, and benefits of AI innovation in government services: a review // Discover Artificial Intelligence. 2024. Т. 4. № 18. DOI: 10.1007/s44163-024-00111-w.
20. Van Donge W., Janssen M. F. W. H. A., Bharosa N. Preparing Public Agencies for Harnessing AI: A Study on Variables Shaping Multi Actor Information Infrastructures // Janssen, M., et al. Electronic Government. EGOV 2024. Lecture Notes in Computer Science, vol 14841. Cham: Springer, 2024. С. 254–269. DOI 10.1007/978-3-031-70274-7_16.
21. Sirait E., Zuiderwijk A., Janssen M. The Readiness of the Public Sector to Implement AI: A Government-Specific Framework // Janssen, M., et al. Electronic Government. EGOV

2024. Lecture Notes in Computer Science, vol 14841. Cham: Springer, 2024. С. 302–316. DOI 10.1007/978-3-031-70274-7_19.
22. Беликов В. О. Международные стандарты правового регулирования искусственного интеллекта // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2025. № 1 (101). С. 124–128. EDN XNTIYO.
23. Горман А. В. В. Этапы формирования концепции доверенного искусственного интеллекта // Ценности и смыслы. 2024. № 2 (90). С. 54–63. DOI 10.24412/2071-6427-2024-2-54-63. EDN GCGYIF.
24. De Falco C. C., Romeo E. AI Implementation for Social Benefit. Use Cases in Public Sector //
- Visvizi, A., Troisi, O., Corvello, V., Grimaldi, M. (eds) Research and Innovation Forum 2024. RII-FORUM 2024. Springer Proceedings in Complexity. Cham: Springer, 2025. С. 31–42. DOI 10.1007/978-3-031-78623-5_3.
25. Белорусов М. М., Дмитриева Е. А., Мартынова А. Е. Этика и безопасность систем на основе ИИ // Социосфера. 2025. № 1. С. 247–250. EDN PVSYKU.
26. Мурлов О. В. Актуальные аспекты и тенденции развития цифровых технологий: искусственный интеллект // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2025. № 24. С. 21–24. EDN CPPLPV.

REFERENCES

1. Vasyuta, E. A., Podolskaya, T. V. (2022) Experience of implementing GovTech technology in public administration: global trends and world's best practices overview. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, (3), pp. 17–24. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-17-24>. <https://elibrary.ru/oxnxbs>.
2. Shirokova, L. V., Astafieva, I. A. (2024) Management of innovative processes in the provision of public and municipal services. *Vestnik GSU*, (6), pp. 849–860. <https://elibrary.ru/yprkpu>.
3. Heji, A. E., Hamdan, A., Anasweh, M., Kanan, M. (2024) The Relationship Between Digital Transformation and Public Governance. In: Hamdan, A., Harraf, A. (eds) Business Development via AI and Digitalization. *Studies in Systems, Decision and Control*, (538), pp. 365–371. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62102-4_31.
4. Eremin, S. G. (2024) Application of digital technologies in the field of public administration at the federal level and directions for their improvement. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, 17 (1), pp. 98–105. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105>. <https://elibrary.ru/cuslvc>.
5. Leonova, O. V. (2024) Digitalization of socio-economic policy: opportunities and risks in modern Russia. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 19 (6), pp. 35–71. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2024-19-6-35-71>. <https://elibrary.ru/losqhq>.
6. Sorokopud, M. S. (2024) Digital transformation of domestic state administration: grounds and prospects. *Vestnik of Putilin Belgorod Law Institute of Ministry of the Interior of Russia*, 1, pp. 18–24. <https://elibrary.ru/vpkeao>.
7. Ioda, J. V., Shvetsova, I. N., Markova, O. M., Gorlova, E. A., Ponomarev, S.V. (2025) Digital Technologies in State and Regional Governance: The Case of Russia. In: Popkova, E. G. (eds) Corporate Social Responsibility to the Green Growth of Business and Economy. *Advances in Science, Technology & Innovation*, pp. 351–356. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-83041-9_58.
8. Podolskaya, T. V., Ulbasheva, F. D., Vasyuta, E. A. (2024) Trends and prospects' application of GovTech in the process of public sector digitalization. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, (2) pp. 147–158. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-147-158>. <https://elibrary.ru/yagtck>.
9. Khubieva, S. A. et al. (2024) Monitoring the efficiency of digitalization of public services: innovative management technologies. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 11-4 (98), pp. 253–258. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-11-4-253-258>. <https://elibrary.ru/bzeytu>.
10. Mikhulya, D. Yu. (2024) Methodological approaches to assessing the digitalisation of public administration and public services. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2, pp. 54–70. <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11829>. <https://elibrary.ru/siwexy>.
11. Sundberg, L., Gidlund, K. L. (2024) From Digital Hopes to Governance Gaps: The Double-Edged Sword of Public Service Ecosystems. In: Janssen, M., et al. Electronic Government. EGOV 2024. Lecture Notes in Computer Science, vol 14841, pp. 186–200. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_12.
12. Bogdanovsky, I. Yu. (2025) Digitalization of public services: modeling and monitoring of efficiency. *Entrepreneur's Guide*, 18 (1), pp. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>. <https://elibrary.ru/pzkuyx>.
13. Mseer, I., Samhan, A. A. A. (2025) E-governance and the Future of Public Administration. In: Alaali, M., Musleh Al-Sartawi, A. M. A., Aydiner, A. S. (eds) The Paradigm Shift from a Linear Economy to a Smart Circular Economy. *Studies in Systems, Decision and Control*, (586), pp. 1415–1422. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87550-2_96.

14. Cass-Beggs, D., Clare, S., Dimowo, D., Kara, Z. (2024) *Framework Convention on Global AI Challenges: Accelerating international cooperation to ensure beneficial, safe and inclusive AI*. Centre for International Governance Innovation. <http://www.jstor.org/stable/resrep61273>.
15. Goloshchapova, L. V., Asmatullin, R. R., Shipshova, O. A. (2025) Artificial intelligence economy: potential and social risks. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 6 (1), pp. 98–104. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.06.013>. <https://elibrary.ru/aberzu>.
16. Kharchenko, N. P. (2025) Intensification of management decision making in socially responsible systems using AI. *Newsletter of North-Caucasus Federal University*, (1), pp. 122–127. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.13>. <https://elibrary.ru/vsndik>.
17. Mahusin, N. et al. (2025) Leveraging AI for Public Good: Challenges and Strategies for Implementing AI in the Public Sector. In: Hannon, A., Mahmood, A. (eds) *Intelligence-Driven Circular Economy. Studies in Computational Intelligence*, (1173), pp. 549–565. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73899-9_42.
18. Shah, M. A., Haq, I., Rasool, A. (2025) Twigging the Global Character of AI in Public Sector: Opportunities and Thresholds. In: Akhtar, S., Alam, M., Wani, N. U. H., Jafar, S. H. (eds) *Green Horizons*, pp. 287–303. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-6495-5_16.
19. Alhosani, K., Alhashmi, S. M. (2024) Opportunities, challenges, and benefits of AI innovation in government services: a review. *Discover Artificial Intelligence*, 4 (18). <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00111-w>.
20. Van Donge, W., Janssen, M. F. W. H. A., Bhariosa, N. (2024) Preparing Public Agencies for Harnessing AI: A Study on Variables Shaping Multi Actor Information Infrastructures. In: Janssen, M., et al. *Electronic Government. EGOV 2024. Lecture Notes in Computer Science*, (14841), pp. 254–269. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_16.
21. Sirait, E., Zuiderwijk, A., Janssen, M. (2024) The Readiness of the Public Sector to Implement AI: A Government-Specific Framework. In: Janssen, M., et al. *Electronic Government. EGOV 2024. Lecture Notes in Computer Science*, (14841), pp. 302–316. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_19.
22. Belikov, V. O. (2025) International standards for the legal regulation of artificial intelligence. *Skif. Voprosy studentcheskoj nauki*, 1 (101), pp. 124–128. <https://elibrary.ru/xntiyo>.
23. Gorman, A. V. V. (2024) Trust Towards AI: the stages of the problem definition. *Values and Meanings*, 2 (90), pp. 54–63. <https://doi.org/10.24412/2071-6427-2024-2-54-63>. <https://elibrary.ru/gcgyif>.
24. De Falco, C. C., Romeo, E. (2025). AI Implementation for Social Benefit. Use Cases in Public Sector. In: Visvizi, A., Troisi, O., Corvello, V., Grimaldi, M. (eds) *Research and Innovation Forum 2024. RIIFORUM 2024. Springer Proceedings in Complexity*, pp. 31–42. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-78623-5_3.
25. Belorusov, M. M., Dmitrieva, E. A., Martynova, A. E. (2025) Ethics and security of ai-based systems. *Sociosphere*, 1, pp. 247–250. <https://elibrary.ru/pvskyku>.
26. Murlov, O. V. (2025) Current Aspects and Trends in Digital Technologies Development: Artificial Intelligence. *Obrazovanie i nauka bez granic: social'no-gumanitarnye nauki*, 24, pp. 21–24. <https://elibrary.ru/cplpv>.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ: ГДЕ МЫ И КУДА ИДЕМ?

И. Б. Шебураков^а, А. С. Щирский^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Сегодня назрела необходимость дальнейшего развития российской гражданской службы на основе новой парадигмы: сочетания аутентичной истории, самобытности России и современных информационно-технологических возможностей в условиях цифрового общества. Цель статьи: проанализировать динамику кадрового состава государственной службы, выявить позитивные тренды и проблемные зоны реализации кадровой политики, предположить набор действий по достижению стратегических целей кадрового обеспечения государственной службы.

Материалы и методы. Использованы статистические данные, характеризующие кадровый состав гражданской службы, полученные из ежегодных Докладов о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации, подготавливаемых Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. Проведен контент-анализ программных документов развития гражданской службы.

Результаты. Показано, что образ идеального состояния гражданской службы имеет важное мотивирующее значение для эффективной реализации кадровой стратегии. Определены факторы устойчивого развития кадрового состава государственной службы, связанные с сохранением стабильности структуры кадрового состава и опытного кадрового ядра, высокой открытостью для внешних кандидатов; расширением использования оценочных практик при проведении формализованных кадровых процедур. Выявлены проблемные зоны в кадровой политике на государственной службе: снижение привлекательности государственной службы, проявляющееся в старении кадрового состава при нарастающем гендерном дисбалансе, в высокой текучести кадров и сохранении высокого числа незамещенных вакансий; избыточная численность кадровых резервов при отсутствии реальной системной работы с ними, неэффективность конкурсных процедур; сохранение практики искусственного поддержания вакансий для формирования экономии по фонду оплаты труда, что противоречит задачам рациональной кадровой обеспеченности.

Обсуждение. Несмотря на сохраняющиеся элементы устойчивости, накопленные системные проблемы создают серьезные риски для долгосрочного развития государственной гражданской службы. Внедрение современной методологии кадровой аналитики становится важным шагом на пути построения комплексного подхода к кадровой политике, позволяет строить прогнозы и подбирать наиболее адекватные действия по достижению стратегических целей развития государственной службы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Государственная гражданская служба, кадровая политика, кадровая аналитика, кадровая статистика, характеристики кадрового состава.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

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

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Шебураков И. Б., Щирский А. С. Кадровая политика на государственной гражданской службе: где мы и куда идем? // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 75–95. EDN WOJPGQ.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Шебураков Илья Борисович – кандидат психологических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *заместитель директора Института «Высшая школа государственного управления», научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»*; sheburakov-ib@ranepa.ru. SPIN 3395-2217, ORCID 0000-0002-2669-6013, Scopus 57226024735.

Щирский Александр Сергеевич – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *специалист центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»*; shchirskiy-as@ranepa.ru. SPIN 3888-7040, ORCID 0009-0008-1838-8054.

ВКЛАД АВТОРОВ

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

Шебураков И. Б. – разработка концепции исследования, анализ данных, написание текста рукописи, формулировка выводов.

Щирский А. С. – сбор, обработка и анализ данных, написание текста рукописи.

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 14.12.2025; рецензия получена 20.02.2026; принята к публикации 27.02.2026.

RESEARCH ARTICLE

HR POLICY IN THE CIVIL SERVICE: WHERE ARE WE AND WHERE ARE WE GOING?

I. B. Sheburakov^a, A. S. Shchirskiy^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Today, there is a necessity for the further development of the Russian civil service based on a new paradigm: a combination of Russia's authentic history and unique identity with modern information technology capabilities in the context of a digital society. The purpose of this article is to analyze the dynamics of the civil service personnel composition, identify positive trends and problematic areas in the implementation of personnel policy, and propose a set of actions to achieve the strategic goals of civil service staffing.

Materials and methods. Statistical data characterizing the personnel composition of the civil service have been used, obtained from the annual Reports on the State of the Civil Service of the Russian Federation, prepared by the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. A content analysis of civil service development policy documents has been conducted.

Results and conclusions. It has been shown that the image of the ideal state of the civil service has an important motivating significance for the effective implementation of the personnel strategy. Factors for the sustainable development of the civil service personnel composition have been identified, related to maintaining the stability of the personnel structure and an experienced core staff, high openness to external candidates, and the expanded use of assessment practices in formalized personnel procedures. Problematic areas of the personnel policy in the civil service have been identified: a decrease in the attractiveness of the civil service, manifested in the aging of the personnel composition with a growing gender imbalance, high staff turnover, and a persistently high number of unfilled vacancies; the excessive size of personnel reserves without any real systematic work with them; the ineffectiveness of competitive procedures; and the continuation of the practice of artificially maintaining vacancies to generate savings in the wage fund, which contradicts the goals of rational staffing levels.

Discussion. Despite remaining elements of stability, the accumulated systemic problems create serious risks for the long-term development of the civil service. The introduction of modern personnel analytics methodology

becomes an important step towards building an integrated approach to personnel policy, making it possible to make forecasts and select the most appropriate actions to achieve the strategic goals of civil service development.

KEYWORDS

Civil service, personnel policy, personnel analytics, personnel statistics, personnel characteristics.

FUNDING

The article was written on the basis of the RANEPА state assignment research program.

FOR CITATION

Sheburakov, I. B., Shchirskiy, A. S. (2026) HR Policy in the Civil Service: Where Are We and Where Are We Going? *Management Issues*, 20 (1), 75–95. <https://elibrary.ru/wojpgq>.

AUTHORS' INFORMATION

Ilya B. Sheburakov – Candidate of Psychological Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave. 82, Bldg. 1) – *Deputy Director of the Institute of Graduate School of Public Management; Academic Director of the Faculty of Assessment and Development of Managerial Personnel, Institute of Graduate School of Public Management*; sheburakov-ib@ranepa.ru. SPIN 3395-2217, ORCID 0000-0002-2669-6013, ScopusID 57226024735.

Alexander S. Shchirskiy – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave. 82, Bldg. 1) – *Specialist, Center for Research and Analytics, Faculty of Assessment and Development of Managerial Personnel, Institute of Graduate School of Public Management*; shchirskiy-as@ranepa.ru. SPIN 3888-7040, ORCID 0009-0008-1838-8054.

AUTHORS' CONTRIBUTION

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

Sheburakov I. B. – research concept development, data analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

Shchirskiy A. S. – data collection, processing and analysis, manuscript text writing.

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 14.12.2025; reviewed 20.02.2026; accepted for publication 27.02.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Государственная гражданская служба Российской Федерации – ключевой институт функционирования современного государства, обеспечивающий реализацию его функций и задач в условиях стремительно меняющейся социальной и экономической среды, а также геополитической обстановки. Развитие эффективной государственной гражданской службы сопряжено с необходимостью постоянных реформ и обновлений, внутренних трансформаций и внедрения инновационных механизмов управления персоналом. Ключевой проблемой развития государственной гражданской службы России является сложная многокомпонентная архитектура управленческих и кадровых процессов, требующих адаптации к современным реалиям и приоритетам социально-экономического курса страны. В рамках текущей государственной политики ключевой задачей становится повышение профессионализма кадрового состава и его мотивации, а также

формирование результативных процессов государственного управления, цифровизация и внедрение иных технологий, соответствующих новому технологическому укладу.

Современная парадигма государственной гражданской службы была заложена более 20 лет назад в принципиально иных, отличающихся от сегодняшних, геополитических и социально-экономических условиях, что предопределило её первоначальную ориентацию на заимствование зарубежных, в основном западных, управленческих моделей и концепций. Это наследие продолжает оказывать значительное влияние на её структуру и практики функционирования, всё чаще вступая в противоречие с актуальными национальными интересами и вызовами времени.

В прошедшие после распада СССР годы развитие гражданской службы осуществлялось по векторам, связанным с развитием всей системы государственного управления, прежде всего, под влиянием западных концепций, что характеризовалось:

– декларацией необходимости перехода от командно-административной системы к рыночной экономике и рыночным ценностям;

– признанием преимущества западных моделей организации госслужбы, что приводило к попыткам их прямого копирования;

– деидеологизацией госслужбы с акцентом на профессиональных качествах служащих, но с минимальным вниманием к морально-нравственным и ценностным аспектам организации службы;

– в целом либертарианским подходом к выбору способов и инструментов развития кадровых практик и выбором в пользу децентрализации управления таким развитием;

– нормативно закреплёнными центробежными тенденциями в организации государственной и муниципальной службы как «предметов совместного ведения», выбору в пользу «самостийности» в принятии кадровых решений и организации службы на локальных уровнях, признания неизбежности диспропорции ресурсной базы для развития службы у разных регионов и ведомств.

Исторически попытки системного реформирования государственной гражданской службы нашли своё выражение в серии программных документов, принятых с 2001 по 2019 год. К числу ключевых из них стоит отнести следующие:

1. Концепция реформирования системы государственной службы (2001 г.)¹;

2. Программа реформирования государственной службы (2003–2005 (продлена до 2007) гг.)^{2,3};

3. Программа реформирования и развития системы государственной службы (2009–2013 гг.)⁴;

4. Основные направления развития государственной гражданской службы (2016–2018 гг.)⁵;

5. Основные направления развития на 2019–2021 годы⁶.

Анализ их содержания и реализации свидетельствует, что формирование этих программ

зачастую носило недостаточно системный и отчасти интуитивный характер, без необходимого глубокого научного анализа текущего состояния госслужбы и без ясно сформированного образа её желаемого будущего. Меры развития имели точечный и ситуативный характер, направляясь на решение частных, а не системных проблем. Отсутствие преемственности между программами и их направленность, слабо связанная с долгосрочными национальными целями, мешали сформировать целостную и устойчивую траекторию эволюции государственной службы. В итоге – с завершением действия последней программы в 2021 году – государственная гражданская служба оказалась в ситуации стратегической неопределённости, лишённая ориентира, задающего вектор развития в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Данный институциональный пробел обостряет необходимость всестороннего анализа современного состояния государственной гражданской службы, основанного на объективных данных, позволяющего сформировать адекватную вызовам времени модель управления кадровым потенциалом государства. Важным эмпирическим основанием для данного анализа служат ежегодные доклады Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы^{7,8,9}. Эти доклады содержат систематизированные статистические данные о ключевых характеристиках кадрового состава государственной гражданской службы: численности и возрастном составе служащих, стаже, процессе замещения должностей, текучести кадров, эффективности оценочных процедур, работе с кадровым резервом и др. Комплексное изучение этих данных в динамике позволяет переходить от констатации отдельных характеристик к выявлению тенденций, системных закономерностей и проблем.

¹ Концепция реформирования системы государственной службы российской федерации (утв. Президентом Российской Федерации 15.08.2001 № Пр-1496). – URL: <https://base.garant.ru/189260/> (дата обращения: 02.12.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 г. № 1336 «О федеральной программе “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)”». – URL: <https://base.garant.ru/185243/> (дата обращения: 02.12.2025).

³ Указ Президента Российской Федерации от 12.12.2005 г. № 1437 «О продлении срока реализации федеральной программы “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 гг.)” на 2006–2007 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23177> (дата обращения: 02.12.2025).

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 «О федеральной программе “Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)”». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28967> (дата обращения: 02.12.2025).

⁵ Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 г. № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41183> (дата обращения: 02.12.2025).

⁶ Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44367> (дата обращения: 02.12.2025).

⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год // Документ опубликован не был.

⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год // Документ опубликован не был.

⁹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год // Документ опубликован не был.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа современного состояния кадровой системы государственной гражданской службы, которая является ключевым институтом реализации функций государства в условиях динамично меняющейся социальной, экономической и геополитической среды. Возрастающие требования к качеству и эффективности деятельности государственных служащих, наряду с вызовами цифровой трансформации и изменениями в международных отношениях, требуют постоянного обновления и реформирования кадровой политики, организационных и управленческих механизмов службы. Исследование направлено на восполнение существующего пробела в научном осмыслении текущего состояния государственной гражданской службы с целью выработки обоснованных рекомендаций, что имеет высокую практическую значимость для совершенствования государственного управления в современных условиях.

Целью настоящей статьи является выявление позитивных трендов и проблемных зон реализации кадровой политики за счёт анализа динамики кадрового состава государственной службы и предположение набора действий по достижению стратегических целей кадрового обеспечения государственной службы.

Для достижения поставленной цели в работе решаются взаимосвязанные задачи:

1) критический обзор научной литературы и нормативной базы, регулирующей государственную гражданскую службу с определением теоретико-методологических основ исследования;

2) системный анализ данных из докладов Минтруда России последних лет для оценки ключевых количественных и качественных параметров гражданской службы;

3) сопоставление выявленных показателей с управленческими бенчмарками и нормативами для оценки кадровых характеристик и эффективности кадровых процессов;

4) формулирование практических рекомендаций для их включения в новую программу развития государственной гражданской службы.

Материалом исследования послужили официальные доклады Министерства труда и социальной защиты РФ (далее – Минтруд) о состоянии государственной гражданской службы, тексты программ ее реформирования и развития, а также релевантные научные публикации по вопросам государственного управления и кадровой политики.

Методологическую основу составляют традиционные методы социально-гуманитарных исследований: анализ нормативных актов и научных публикаций, контент-анализ программных документов, статистический анализ результатов

мониторинга, включая сравнительный и динамический анализ.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Проведённый анализ научной литературы позволяет выделить несколько устойчивых тематических направлений, в рамках которых осуществляется исследование кадровой политики на государственной службе. Первое направление связано с теоретико-методологическим осмыслением сущности, принципов и концептуальных основ кадровой политики. Такие работы направлены на систематизацию категориального аппарата, выявление фундаментальных принципов и обоснование стратегической роли кадровой работы как инструмента повышения эффективности государственного управления и противодействия коррупции, в том числе и в мировой практике. Ряд таких исследований, как, например, работа В. Н. Грязновой [1], посвящены социальной обусловленности кадровой политики, анализу её взаимосвязи с общественными процессами. В свою очередь, такие авторы, как Н. П. Буттанова [2] рассматривают сущность кадровой политики на гражданской службе, её базовые принципы и ключевые проблемы реализации. Ряд авторов, среди которых можно выделить работу С. В. Королевой [3] исследуют реализацию принципов государственной гражданской службы в правовом механизме обеспечения эффективности государственного управления. Среди зарубежных работ следует выделить исследование R. Nap [4], которая представляет собой комплексный обзор литературы по проблеме административной нагрузки (*administrative burden*) в сфере государственной политики и предоставления публичных услуг, что важно для понимания барьеров их эффективности. Также часть работ посвящена анализу существующих правовых документов и правового поля исследуемой проблемы. Ряд исследований, например, работа Э. С. Карпова [5], рассматривают проблему правового регулирования различных видов государственной службы и предлагают концепцию их унификации, что подчёркивает необходимость формирования целостного и непротиворечивого правового пространства как базиса для эффективной кадровой политики.

Следующее направление исследований объединяет критический анализ ключевых проблем и вызовов, стоящих перед кадровой политикой современной России. Например, Л. А. Запольнова [6] исследует особенности кадровой политики в условиях развития и реформирования гражданской службы, Н. А. Кривоногова и Г. Г. Павлова [7] выделяют системные проблемы кадровой политики на государственной гражданской службе РФ и предлагает пути их решения, а А. З. Арсланбекова и М. М. Гаджимагомедов [8] анализируют актуальные проблемы совершенствования

законодательства о государственной службе. Отдельное внимание уделяется изучению международного опыта управления персоналом в государственном секторе и адаптации его к российским условиям, как в работе В. В. Матвеева [9]. Это направление также включает исследования отдельных вопросов, связанных с кадрами государственной службы и кейс-стади, основанные на анализе кадровой политики в конкретных государственных органах и ведомствах, в том числе в других странах. Так, Л. Ю. Карпова [10] анализирует кадровую политику на примере Федеральной налоговой службы РФ, И. А. Димаева и Д. Ю. Знаменский [11] предлагают меры по совершенствованию кадровой политики в Аппарате Государственной Думы. Ряд работ основан на сравнительных и эмпирических данных: Т. Г. Нежнина и Т. В. Зайцева [12] исследуют факторы, влияющие на карьерные решения студентов магистратуры публичного администрирования в России; Ф. Ходжаев [13] рассматривает механизмы подготовки управленческих кадров в системе госуправления Узбекистана; Н. Нур и G. Abner [14] в своем метаанализе обобщают международные исследования факторов текучести кадров в государственном секторе; Е. В. Другова [15] выделяет современные тенденции развития кадровой политики на гражданской службе. В рамках этого направления выявляются системные проблемы – неконкурентоспособность оплаты труда, высокая текучесть кадров, особенно в регионах, дефицит молодых специалистов, несовершенство законодательной базы, ограниченная эффективность механизмов отбора и оценки, а также влияние неформальных практик на карьерное продвижение.

Ещё одно перспективное направление связано с разработкой и внедрением современных инструментов управления, в частности, информационных систем мониторинга и HR-аналитики. Как отечественные, так и зарубежные исследования в этой области предлагают конкретные методики и показатели для оценки кадровых процессов, обосновывая необходимость применения больших данных и визуальной аналитики для перехода к проактивной, основанной на данных кадровой политике. Например, М. В. Мирзоян и К. С. Солянов [16] разрабатывают архитектуру информационной системы для мониторинга и анализа человеческого капитала на гражданской службе. Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, Ю. Л. Горковенко [17] исследуют возможности и практики применения HR-аналитики для управления эффективностью в государственном секторе. И. Б. Шебураков и О. Н. Шебуракова [18] предлагают методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти. Зарубежные исследования, такие как работа М. Научини и др. [19], важны для

понимания взаимосвязи цифровой инфраструктуры, политики и кадрового потенциала. В свою очередь W. Cho, S. Choi, H. Choi [20] систематизируют концепции, примеры и предостережения, связанные с использованием аналитики человеческих ресурсов для управления персоналом в публичной сфере.

Несмотря на глубину и разнообразие существующих исследований, анализ литературы выявляет тот факт, что большинство работ носит либо теоретический, обобщающий характер, либо ограничивается изучением ситуаций в отдельных федеральных или региональных органах власти. Недостаточно изучена кадровая ситуация в широкой совокупности органов исполнительной власти, отвечающих за ключевые направления социально-экономической политики. Особенно остро ощущается дефицит исследований, опирающихся на масштабные и репрезентативные массивы первичных эмпирических данных, которые позволяли бы проводить сравнительный анализ и выявлять системные закономерности. Существующие эмпирические работы зачастую базируются на ограниченных выборках внутри одного ведомства, что не позволяет экстраполировать их выводы на всю систему государственной службы.

В данном контексте настоящее исследование, основанное на анализе комплексных и достоверных эмпирических данных, предоставленных Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, приобретает особую научную и практическую значимость.

В качестве *ограничения представленного исследования* следует отметить, что последние доступные для анализа данные датированы 2023 г., в анализе отсутствуют данные за более поздние периоды (2024 г. и 2025 г.). Это обусловлено отсутствием у авторов информации о наличии данных материалов,готавливаемых Минтрудом по итогам 2024 г. и отсутствием таковых за 2025 г. Вместе с тем, данные кадровой статистики за период с 2019 по 2023 гг. обладают достаточной актуальностью и характеризуются возможностью оценки кадровой ситуации в динамике, что и позволило сделать основные выводы, изложенные в статье, а также обратить внимание именно на значимость динамического подхода к анализу кадровой ситуации.

Использование официальной отраслевой и ведомственной статистики и материалов обследований обеспечивает репрезентативность и надёжность получаемых результатов. Опора на данные Минтруда создаёт условия для перехода от анализа частных случаев к генерализации выводов, выявлению системных проблем и успешных практик, характерных для различных органов государственной власти. Такой подход даёт возможность разработать не разрозненные рекомендации,

а целостную системную модель совершенствования кадровой политики.

Актуальность и научная новизна данного исследования обусловлены его комплексным характером и опорой на большой массив официальных данных, что позволяет преодолеть фрагментарность существующих научных представлений. Полученные результаты могут стать надёжной эмпирической основой для формирования конкретных управленческих решений и последующих теоретических изысканий в области управления человеческим капиталом на государственной службе. Следовательно, проведение данного исследования является не только своевременным, но и необходимым шагом для углубления понимания реального состояния кадровой политики и выработки научно обоснованных мер её оптимизации, что определяет его уникальное место среди современных отечественных исследований данной проблематики.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ программных документов в сфере развития государственной гражданской службы за период с 2001 по 2021 год позволяет выявить определенную эволюцию подходов стратегии развития госслужбы. Начальный этап реформирования (2001–2002 гг.) был закономерно сосредоточен на создании комплексной нормативной правовой основы, что отражало объективную необходимость формирования первоначальных правовых контуров системы государственной службы в новых общественно-политических условиях. Подготовка проектов федеральных законов о системе государственной службы и государственной гражданской службе, а также планирование доклада о расходах на госуправление свидетельствуют о попытке создания условий для дальнейшего системного проектирования¹⁰. Однако отсутствие в Концепции четко сформулированного перечня ожидаемых результатов позволяет предположить, что процесс целеполагания относительно самого состояния гражданской службы и ее кадрового состава на данном этапе носил в значительной степени общий и более интуитивный характер.

Программа на 2003–2005 гг. (продлена до 2007 г.) логически продолжила предыдущий этап, будучи нацеленной на перевод созданных правовых норм в практическую плоскость^{11,12}.

Ключевой акцент на внедрении регламентированных и повторяемых практик, таких как должностные регламенты, новые методы планирования, финансирования и оценки деятельности, отражал стремление к операционализации законодательных установлений. Вместе с тем, постановка широких задач, таких как «повышение эффективности государственной службы в целом» и «оптимизация затрат», без их конкретизации и увязки с измеримыми индикаторами, придавала программе характер рамочного документа, основанного скорее на общих представлениях о желаемом направлении движения и принципах такого движения.

Программа на 2009–2013 гг. ознаменовала переход к более комплексному видению реформ, попытке формирования государственной службы как целостного института¹³. Значительное расширение повестки дня, включение вопросов взаимосвязи видов службы, антикоррупционных стандартов, управления конфликтом интересов и развития кадрового резерва, безусловно, отражало стремление к системности. Вместе с тем, одновременная постановка множества разнородных и разноуровневых задач, таких как унификация принципов прохождения службы и разработка программ повышения её престижа, без четкого определения их иерархии и взаимосвязей, могла приводить к распылению управленческих усилий и ресурсов.

Стратегия на 2016–2018 гг. стала попыткой преодолеть разрозненность предыдущих подходов, сформировав более целостную и сбалансированную повестку. В ней впервые были четко структурированы четыре взаимосвязанных приоритета: управление кадровым составом, профессиональное развитие служащих, повышение престижа службы и совершенствование антикоррупционных механизмов. В отличие от предыдущих документов, данный Указ содержал ряд конкретных, привязанных к срокам механизмов реализации, таких как внедрение единой методики проведения конкурсов, создание единого информационного ресурса для профессионального развития и передача функций по регулированию оплаты труда Минтруду России. Это свидетельствует о стремлении соединить стратегическое целеполагание с операционными задачами. Однако, несмотря на декларируемую комплексность, в документе, как и в предшествующих программах,

¹⁰ Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (утв. Президентом Российской Федерации 15.08.2001 № Пр-1496). – URL: <https://base.garant.ru/189260/> (дата обращения: 02.12.2025).

¹¹ Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 г. № 1336 «О федеральной программе “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)”». – URL: <https://base.garant.ru/185243/> (дата обращения: 02.12.2025).

¹² Указ Президента Российской Федерации от 12.12.2005 г. № 1437 «О продлении срока реализации федеральной программы “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)” на 2006–2007 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23177> (дата обращения: 02.12.2025).

¹³ Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 «О федеральной программе “Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)”». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28967> (дата обращения: 02.12.2025).

сохранился широкий набор разнородных мер – от разработки стандартов нормирования численности до ежемесячного обновления антикоррупционных разделов на сайтах – что на практике могло затруднять концентрацию ресурсов на ключевых направлениях преобразований.

Наиболее современный этап (2019–2021 гг.) демонстрирует выраженный технологический уклон, где основной акцент сместился на ускоренное внедрение информационно-коммуникационных технологий, в частности, на обеспечение функционирования на базе федеральной государственной информационной системы в области государственной службы специализированных информационных ресурсов, предназначенных для профессионального развития гражданских служащих¹⁴. Ожидаемые результаты были сфокусированы на операционализации процессов: внедрении единых методик испытательного срока и аттестации, создании федерального кадрового резерва и автоматизации проверки сведений. Вместе с тем, данный подход, будучи ориентированным на техническую эффективность, оставляет за рамками внимания ряд сложных управленческих и мотивационных аспектов, поднимавшихся в предыдущих программах.

Позитивным примером, характеризующим современные попытки систематизации кадровых процессов в условиях стратегической паузы, стало утверждение «Методического инструментария по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации» (июль 2024 г.)¹⁵. Данный документ, разработанный в развитие положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, представляет собой комплексное практическое руководство, регламентирующее ключевые кадровые технологии: от планирования потребностей в персонале и конкурсного отбора до формирования кадрового резерва и работы с ним. Его появление свидетельствует о признании на уровне федеральных органов власти необходимости унификации и стандартизации кадровой работы, а также о стремлении перейти от фрагментарных мер к целостному управлению кадровым потенциалом.

Эволюция программ развития госслужбы отражает последовательную адаптацию системы к меняющимся условиям, где каждый новый этап закладывал основы для дальнейшего совершенствования. В настоящее время открывается возможность для формирования целостной стратегии, которая органично объединит накопленный опыт с перспективными задачами цифровой трансформации и новыми социально-экономическими

приоритетами. Завершение последней программы развития совпало с периодом глобальных изменений, что закономерно актуализировало вопрос о выработке нового стратегического видения. Создание современной концепции развития госслужбы, синхронизированной с национальными целями и учитывающей новые управленческие реалии, станет логичным продолжением предыдущих этапов и важным шагом в укреплении кадрового потенциала государства.

Дальнейшее развитие системы видится в построении интегральной модели, основанной на углубленном анализе кадровых процессов и четком определении целевых ориентиров. Такой подход позволит вывести управление госслужбой на новый уровень, обеспечив системность преобразований и их направленность на достижение ключевых государственных задач.

Трансформационный переход государственной гражданской службы в новое состояние

Для успешного перехода государственной гражданской службы к новому качественному уровню с учётом современных технологических реалий и геополитических вызовов необходим подход, который способствовал бы не только осмысленному планированию преобразований, но и их последовательной и целенаправленной реализации. Такой подход, на взгляд авторов, должен состоять из 3 элементов.

1. *Видение* – построение чёткого образа желаемого состояния государственной гражданской службы в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Идеальная государственная служба России должна претендовать на статус мировой лидирующей системы, отличающейся интеграцией национальных традиций, исторического опыта и современных технологий. Такой подход требует:

- перехода от копирования чужих иностранных моделей (как западных, так и восточных) к мировому лидерству в организации госслужбы;
- учёта исторического наследия, его сильных сторон, аутентичности и самобытности российской государственной службы;
- использования мягкой силы и влияния на управленческие модели как в ближнем, так и в дальнем зарубежье через демонстрацию реального превосходства организации госслужбы;
- понимания, что победа России в прямом столкновении с Коллективным Западом зависит как от силы её Армии и Флота, так и от эффективности тыла, что связано с совершенствованием аппарата государственного управления. Таким образом, как победа, так и дальнейшее развитие успеха в геополитическом противостоянии

¹⁴ Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44367> (дата обращения: 02.12.2025).

¹⁵ Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (по состоянию на 25 июля 2024 г.) (Версия 4.0.). – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409339677/> (дата обращения: 02.12.2025).

зависит от качества аппарата управления государством, в том числе качества госслужащих и госслужбы в целом.

Роль привлекательного видения в развитии госслужбы является важным мотивирующим фактором как для самих госслужащих, так и для понимания необходимости таких изменений в обществе. Коротко образ идеальной государственной гражданской службы можно было бы сформулировать как «Государственная служба России – номер 1 в мире». Но для того, чтобы «определить» этот идеальный образ, необходимо признание самими служащим того, что у них «лучшая работа в мире»; признание российским обществом высокой общественной полезности деятельности госслужащих; признание мировым сообществом, в первую очередь дружественными и нейтральными странами, первенства России в вопросах организации гражданской службы. И, наконец, необходимо, подтверждение качества кадрового состава и кадровых процессов на гражданской службе набором объективных данных.

2. *Анализ* – объективная оценка текущего состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы с использованием современных методов кадровой статистики и аналитики. Ключевой задачей в аналитической работе является переход от статичного анализа текущего момента к динамическому мониторингу, позволяющему выявлять тенденции и закономерности развития кадрового состава. Эта трансформация позволит разрабатывать более точные прогнозы и адаптивные управленческие решения, адекватные меняющейся внутренней и внешней среде.

3. *Действия* – формирование и реализация конкретного плана по переходу от текущего состояния к желаемому образу службы. Для этого необходима централизованная координация усилий, направленных на систематическое внедрение новых управленческих практик, цифровизацию кадровых процессов и совершенствование механизмов отбора, оценки и мотивации государственных служащих. Особое внимание должно уделяться удержанию квалифицированных кадров и развитию кадровых резервов.

Можно сказать, что сегодня назрела не просто необходимость дальнейшего развития гражданской службы, а перевод её в новое качественное состояние на основе иной парадигмы: сочетания аутентичной истории, самобытности России и современных информационно-технологических возможностей в условиях нового технологического уклада. Такой переход невозможен без объективного анализа существующего положения кадровой политики на госслужбе.

Объективный анализ состояния кадровой политики на гражданской службе должен

основываться на системной и достоверной информации, регулярно собираемой и обрабатываемой уполномоченными органами. Министерство труда Российской Федерации с 2019 года ведет планомерную работу по формированию единой федеральной статистики, которая создает базу для углубленного анализа кадрового состава госслужбы. Такая статистика включает данные по численности служащих, их возрастной структуре, уровню квалификации, текучести кадров, состоянию кадрового резерва и другим ключевым показателям.

Однако на текущем этапе сбор данных осуществляется по состоянию на конец календарного года, что позволяет получить актуальную, но статичную картину кадрового состава. Такой подход фиксирует положение дел в определенный момент, но не дает информации о динамике изменений в течение времени, что ограничивает возможности комплексного анализа.

Кроме того, система сбора данных имеет асимметричный характер: наблюдается избыток информации по ряду показателей и недостаток данных по другим, важным для оценки эффективности кадровой политики. В связи с этим предлагается перейти к анализу многолетней динамики кадрового состава, что позволит выявлять тренды и проводить более точное сравнительное исследование.

Для системного анализа состояния государственной гражданской службы необходимо выделить ключевые показатели, отражающие основные характеристики и эффективность кадрового состава. В докладах Минтруда РФ такими показателями выступают: численность служащих, соотношение категорий кадрового состава, возрастная структура, стаж, гендерное распределение, процессы замещения должностей, текучесть кадров и др. Также важное место занимают показатели результативности работы кадрового резерва и качество конкурсов и оценочных процедур, аттестаций. Совокупный анализ этих данных позволяет выявлять существенные тенденции и проблемные зоны, а также сформировать обоснованные рекомендации по совершенствованию кадровой политики и управленческих практик.

За период с 2019 по 2023 год фактическая численность государственных служащих снизилась с 609 304 человек до 508 238 (рисунок 1).

С одной стороны, планомерное сокращение фактической численности можно считать одним из успехов административной реформы: высвобожденная экономия по фонду оплаты труда должна пойти на повышение денежного содержания оставшихся служащих, а сокращение численности должно стимулировать госорганы более активно оптимизировать процессы и внедрять цифровизацию.

Общая численность (фактическая)

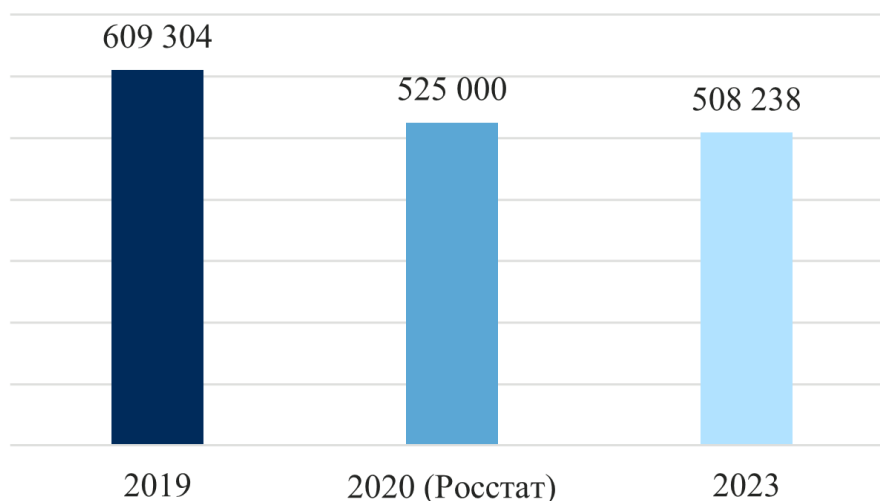


Рисунок 1 – Снижение фактической численности гражданских служащих
Figure 1 – Reduction in the actual number of civil servants

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда¹⁶ по фактической численности служащих по полу (за 2019 г.)¹⁷, по категориям должностей (за 2023 г.)¹⁸, данных Росстата (за 2020 г.)¹⁹

С другой стороны, риски сокращения численности при излишней зарегулированности и неэффективных процессах ведут к увеличению непродуктивной нагрузки. В свою очередь, регулируемое из федерального центра сокращение численности осуществляется в основном за счет незакрытых вакансий, что не решает задачи реального увеличения денежного содержания служащих. Необходимо иметь в виду, что именно с целью последующего распределения экономии по фонду оплаты труда в виде годовых премий такая экономия часто создавалась госорганами искусственным образом за счет поддержания определенного количества вакансий незамещенными.

С одной стороны, структура гражданской службы в основном характеризуется устойчивостью (рисунок 2). При этом:

1) если рассчитывать норму управляемости по формальному признаку наличия служащих категории «руководители» и др. категорий, то на протяжении 2019–2023 годов она стабильно находилась в диапазоне нормы – 5–7 сотрудников на одного руководителя. В то же время, как известно, к категории «руководители», в соответствии с реестрами должностей государственных органов, чаще всего не относятся руководители

первичного звена – начальники отделов и сопоставимого уровня, что может исказить реальное соотношение управленческих и исполнительских кадров;

2) аналогично, если формально определять долю «обеспечивающего» персонала по отношению к «основному производственному» за период с 2019 по 2023 г., их соотношение также сохранялась на оптимальном уровне: производственные кадры (специалисты) стабильно превышают обеспечивающие (обеспечивающие специалисты) в 5 раз. Однако «обеспечивающие специалисты» на гражданской службе – это не сотрудники традиционно считающихся обеспечивающими подразделений (т. н. бэк-офис – кадровые службы, финансово-экономические и бухгалтерские подразделения, юридические службы, административно-хозяйственные подразделения и т. п.), а скорее «младшие помощники», выполняющие технические функции;

3) интересные выводы напрашиваются по поводу такой специфической категории должностей на гражданской службе, как «помощники (советники)». В силу их малочисленности (~1%) возникает вопрос в целесообразности выделения соответствующей категории.

¹⁶ В докладах Минтруда не учтена численность гражданских служащих в иных государственных органах, а также гражданских служащих силовых структур.

¹⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 46 // Документ опубликован не был.

¹⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 35, 94 // Документ опубликован не был.

¹⁹ Труд и занятость в России. 2023 : стат. сб. // Росстат, 2023. С. 93.



Рисунок 2 – Соотношение категорий кадрового состава на гражданской службе

Figure 2 – The ratio of personnel categories in the civil service

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по полу за 2019²⁰ и 2023 гг.²¹

Можно утверждать, что, несмотря на сохранение устойчивости структуры в последние годы, формальные характеристики кадрового состава по категориям и группам должностей могут не отражать принципов построения рациональной структуры системы гражданской службы. Как минимум, необходимо использование дополнительных метрик для понимания структуры кадрового состава службы, а как максимум – радикальное изменение подходов к определению категорий и групп должностей.

Средний возраст²² сотрудников на государственной гражданской службе России вырос с 39 лет в 2019 году²³ до 42 лет в 2023 году²⁴. Эта тенденция указывает на снижение интереса к службе как среди молодежи, так и среди работников продуктивного возраста, что способствует общему старению кадрового состава. Старение кадров (рисунок 3) объективно влечет снижение психофизиологического потенциала работников, повышение рисков абсентеизма (потери рабочего времени) по болезни, а также увеличивает угрозы массового ухода опытных специалистов по достижению пенсионного возраста. В то же время сотрудники старших возрастов обладают и своими сильными сторонами – существенным опытом,

среди них, как правило, значительно ниже текучесть кадров.

При этом наблюдается устойчивый рост доли персонала со стажем более 15 лет (рисунок 4), что свидетельствует об успешном удержании «стажистов» – служащих с существенной выслугой лет. Однако возможности удержания сотрудников в наиболее продуктивный период их карьеры, особенно от 5 до 15 лет, остаются ограниченными. Это указывает на необходимость разработки мер, способных повысить привлекательность и удержание как молодых, так и среднеопытных кадров в системе государственной службы.

Можно сказать, что госслужбе сегодня свойственна определенная сегментация персонала. Первый сегмент представлен молодыми специалистами в начале карьерного пути. Их приток в государственные органы в значительной степени обусловлен низкими порогами вхождения, включая согласие на относительно невысокий уровень денежного содержания при формальном трудоустройстве. Активное привлечение данной категории через многочисленные каналы вакансий свидетельствует о стратегии заполнения младших должностей кадрами с минимальными статусными амбициями на начальном этапе.

²⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 46 // Документ опубликован не был.

²¹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 35, 94 // Документ опубликован не был.

²² Показатель среднего возраста за каждый год посчитан как среднее между показателями среднего возраста по ФОИВ и ОИВ субъектов за каждый год.

²³ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 21, 26, 43 // Документ опубликован не был.

²⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 6, 20 // Документ опубликован не был.



Рисунок 3 – Старение кадрового состава гражданской службы

Figure 3 – Aging of the civil service workforce

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по количеству служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019²⁵ и 2023 гг.²⁶

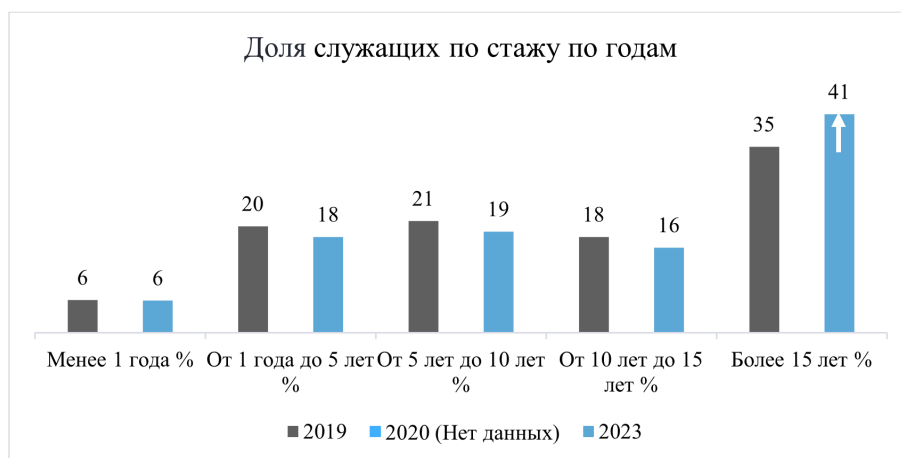


Рисунок 4 – Существенный рост доли служащих с большим стажем

Figure 4 – A significant increase in the proportion of employees with long work experience

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019²⁷ и 2023 гг.²⁸

Второй, противоположный сегмент, составляют служащие старшей возрастной группы (50+). Доминирующими мотивационными факторами для этой группы являются стабильность занятости и достижение пенсионных прав по выслуге лет, а не карьерный или профессиональный рост. С данной возрастной когортой связан ряд управленческих вызовов. Наблюдается сниженная

восприимчивость к организационным изменениям и трансформационным проектам, нарастает риск профессиональной ригидности, что может тормозить модернизационные процессы. Мотивационная структура смещается в сторону внепрофессиональных ценностей (семья, здоровье, личное время), что ограничивает эффективность традиционных стимулов, связанных

²⁵ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 19, 25, 42 // Документ опубликован не был.

²⁶ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 38, 98 // Документ опубликован не был.

²⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 30, 33, 47 // Документ опубликован не был.

²⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 43, 104 // Документ опубликован не был.

с карьерным продвижением или профессиональным развитием.

В практике работы органов государственной власти складывается предположение о том, что инструменты нематериальной мотивации, такие как корпоративное волонтерство, не связанные с работой конкурсы и коллективные неформальные мероприятия, находят высокий отклик у данной группы. Они также часто демонстрируют готовность к участию в программах наставничества. Однако эффективность этих мероприятий с точки зрения прямого влияния на операционные результаты и производительность труда государственного органа остается под вопросом. Важно повторить, что текучесть в этой группе минимальна

в силу указанных мотивационных причин, что создает иллюзию успешности кадрового удержания, но не решает проблему их вовлеченности и адаптивности к изменениям.

Современная госслужба в существенной степени продолжает функционировать за счет женщин (рисунок 5). Так как госслужба не является традиционно женской профессией, а женщины в экономике, к сожалению, являются традиционно менее оплачиваемой категорией (рисунок 6), то углубляющийся гендерный дисбаланс в сторону женщин свидетельствует о недостаточной привлекательности госслужбы как работодателя и о продолжающемся снижении такой привлекательности.

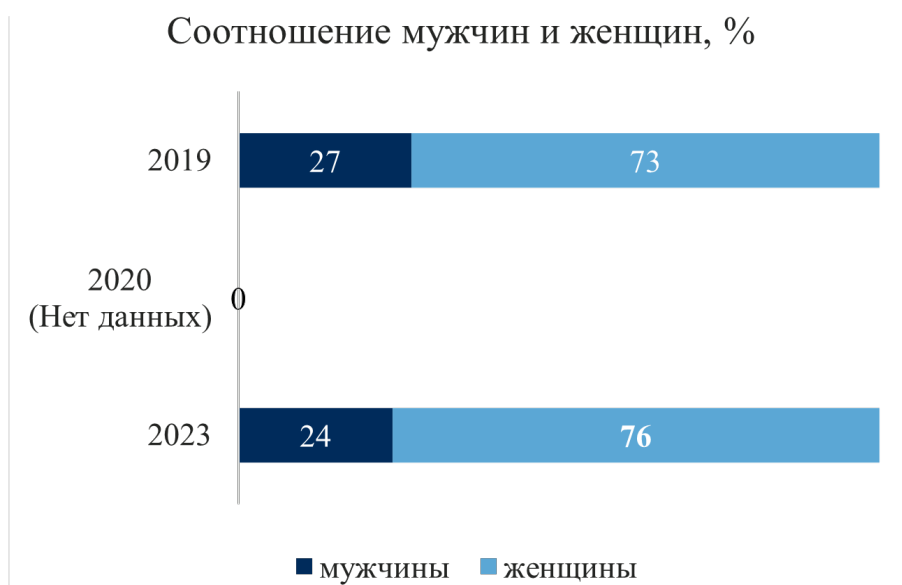


Рисунок 5 – Углубление гендерного дисбаланса на госслужбе
Figure 5 – Deepening of gender disbalance in the civil service

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019²⁹ и 2023 гг.³⁰



Рисунок 6 – Средняя начисленная заработная плата женщин и мужчин по категориям персонала в РФ, 2023 г.

Figure 6 – Average accrued wages of women and men by personnel category in the Russian Federation, 2023

Источник: данные Федеральной службы государственной статистики за 2023 г.³¹

²⁹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 45 // Документ опубликован не был.

³⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 41, 104 // Документ опубликован не был.

³¹ Женщины и мужчины России. 2024 : стат. сб. / С. М. Окладников (пред.) и др. // Росстат. М., 2024. С. 96.

Хотя женщины преобладают на всех уровнях, их доля последовательно снижается по мере роста статуса должности (рисунок 7). В управленческом корпусе («руководители») наблюдается наибольшая концентрация мужчин. Таким образом, гражданская служба сохраняет элементы престижа и конкурентоспособности преимущественно

для высших управленческих позиций, тогда как рядовые должности характеризуются сниженной привлекательностью. Кроме того, гендерный дисбаланс в сторону женщин существенно усиливает риски абсентеизма по болезни из-за вынужденных отпусков по уходу за ребенком и более частых, связанных с этим, больничных³².



Рисунок 7 – Соотношение мужчин и женщин на должностях госслужбы

Figure 7 – The ratio of men and women in civil service positions

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019³³ и 2023 гг.³⁴

Еще одним признаком снижения привлекательности гражданской службы как работодателя является то, что общее количество вакантных позиций выросло с 183 750 в 2020 г. до 196 849 в 2023 г., несмотря на сокращение фактической

численности. При этом количество замещенных вакансий уменьшилось с 189 200 в 2019 г. до 129 728 в 2020 г. и вновь выросло до 148 422 в 2023 г. (рисунок 8).

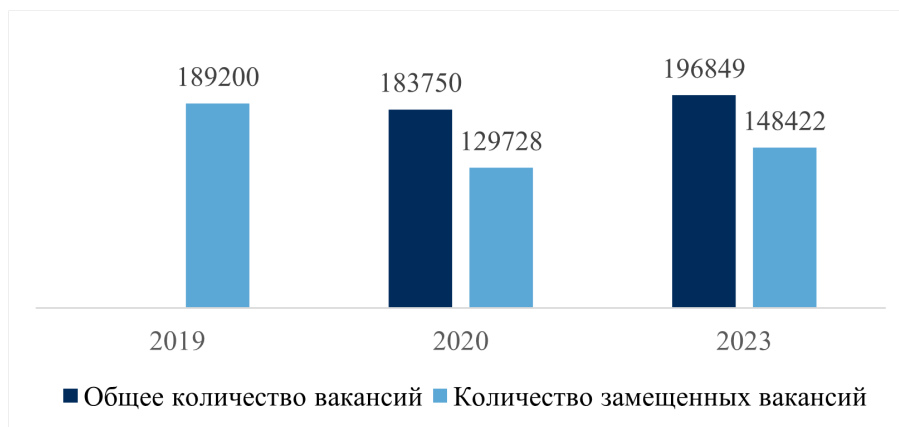


Рисунок 8 – Потери по причине незамещенных вакансий

Figure 8 – Losses due to unreplaced vacancies

Источник: доклады Министерства труда и социальной защиты о состоянии ГГС РФ за 2019^{35,36}, 2020³⁷ и 2023 гг.³⁸

³² В настоящее время метрики потерь рабочего времени по причине больничных листов не собираются.

³³ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 45 // Документ опубликован не был.

³⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 41, 104 // Документ опубликован не был.

³⁵ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 74–75 // Документ опубликован не был.

³⁶ В докладе за 2019 год нет данных об общем количестве вакансий, показатель посчитан на основе количества по итогу замещенных вакансий.

³⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 45 // Документ опубликован не был.

³⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 53, 114 // Документ опубликован не был.

Значительная разница между числом имеющихся вакансий и их фактическим замещением свидетельствует о прямых потерях в производительности труда, так как каждая незакрытая должность означает отсутствие производительных результатов, предполагавшихся созданием данной должности. Так, в 2023 г. осталось незаполненными 48 427 вакансий и, соответственно, только 75% вакансий было закрыто. Вследствие этого рабочая нагрузка на оставшихся сотрудников увеличивается, что может вызвать

перенапряжение и снижение эффективности. С другой стороны, как указывалось выше, часть вакансий может умышленно оставаться незакрытой с целью создания экономии по фонду оплаты труда, которая затем перераспределяется в виде премиальных выплат, что усугубляет проблемы кадрового дефицита и нерационального использования ресурсов.

Еще одной проблемой, негативно характеризующей кадровые процессы на гражданской службе, является высокая текучесть кадров (рисунок 9).



Рисунок 9 – Текучесть кадров как сохраняющаяся проблема
Figure 9 – Employee turnover as an actual problem

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда³⁹ как среднее арифметическое текучести по должностям в ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019⁴⁰, 2020⁴¹ и 2023 гг.⁴²

При этом текучесть кадров значительно снизилась в период пандемии, однако в последующий период она вновь демонстрирует рост. В настоящее время уровень текучести остается высоким и превышает нормативные значения, которые в теории должны составлять 5–7% в год. На практике текучесть в российских организациях оценивается на уровне 10–12%. Повышенная текучесть кадров ведет к дополнительным затратам на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников, а также к снижению качества работы из-за высокой доли новичков. Отметим, что наиболее высокая

текучесть, превышающая 20%, характерна на государственной службе для низкооплачиваемых должностей.

Наименьшая текучесть наблюдается среди категории «руководителей», однако в эту группу входят наиболее высокопоставленные руководители, а не все, выполняющие управленческие функции на более низких уровнях. Таким образом, наглядно видно, что уровень текучести кадров связан с размером денежного содержания, при этом менее оплачиваемые сотрудники демонстрируют значительно большую нестабильность.

Таблица 1 – Снижение эффективности конкурсных процедур
Table 1 – Reducing effectiveness of competitive procedures

Первичные данные	2019	2020	2023
Количество вакансий, замещенных без конкурса	144 500	129 798	120 076
Количество вакансий, замещенных по результатам конкурса	44 700		6 197
Количество вакансий, замещенных из кадрового резерва			22 149

³⁹ Данные о среднем показателе текучести по должностям в 2020 году, а также о категории «помощники» за 2019 год – отсутствуют.

⁴⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 57, 60, 63, 67, 70 // Документ опубликован не был.

⁴¹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 23, 28, 32 // Документ опубликован не был.

⁴² Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 50, 111 // Документ опубликован не был.

Долевое распределение замещения вакансий, 2023



Рисунок 10 – Снижение эффективности конкурсных процедур
Figure 10 – Reducing effectiveness of competitive procedures

Источник: доклады Министерства труда и социальной защиты о состоянии ГГС РФ за 2019⁴³, 2020^{44, 45} и 2023 гг.⁴⁶

Анализ реализации на гражданской службе кадровых технологий (из числа тех, о которых можно судить по данным кадровой статистики) также позволяет выявить часть проблем, чтобы предложить некоторые решения. Как видно из данных, представленных в таблице 1 и на рисунке 10, большая часть позиций на гражданской службе (80%) в настоящее время замещается без проведения открытых конкурсов, несмотря на то, что в соответствии с 79-ФЗ проведение конкурсов установлено в качестве общего правила. Но это свидетельствует не о закрытости системы (доля внешних кандидатов примерно равна доле внутренних – рисунок 11), а о девальвации конкурсных процедур, их низкой востребованности как кадровой технологии и фактическом превращении в анахронизм. Спустя лишь 1 год после объявления моратория на проведение конкурсов⁴⁷, уже к 2023 году только 4% должностей замещаются по конкурсу и 15% – через механизмы формирования кадровых резервов. 80% вакансий замещается без конкурса. Причем, если в 2019 году по итогам конкурсов (в т. ч. в резерв) было закрыто 24% вакансий, то в 2023 году уже только 19%.

При этом, соотношение внешних (52%) и внутренних кандидатов (48%) на госслужбу

действительно характеризует существующую кадровую политику как открытую. Вместе с тем, обратной стороной медали реализации такой политики является слабое использование потенциала внутренних сотрудников при замещении вакансий, пренебрежение к их потребности карьерного роста.

Еще одной кадровой технологией, реализация которой вызывает много вопросов, является технология формирования и использования кадровых резервов. Во-первых, высокая и, по всей вероятности, избыточная численность резервистов – около 30% от всех госслужащих – затрудняет организацию эффективной работы с этим резервом. Большое количество внешних кандидатов или сотрудников, включенных в кадровые резервы на гражданской службе, практически исключает возможности таких важных этапов работы с резервом, как подготовка резерва, оценка прогресса, планирование и обеспечение карьерного роста. Усугубляется это и тем, что в состав таких резервов входят не только служащие госорганов, но и кандидаты, не состоящие на госслужбе (возникает вопрос – возможно ли их в принципе обучать и готовить).

⁴³ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 74–75 // Документ опубликован не был.

⁴⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 47 // Документ опубликован не был.

⁴⁵ За 2020 год в докладах Минтруда присутствует только информация об общем количестве фактически замещенных вакансий (без распределения по конкурсу и вне конкурса).

⁴⁶ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 58, 117 // Документ опубликован не был.

⁴⁷ Федеральный закон от 04.11.2022 г. № 424-ФЗ «О внесении изменений в статьи 22 и 25-1 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/48490> (дата обращения: 02.12.2025).

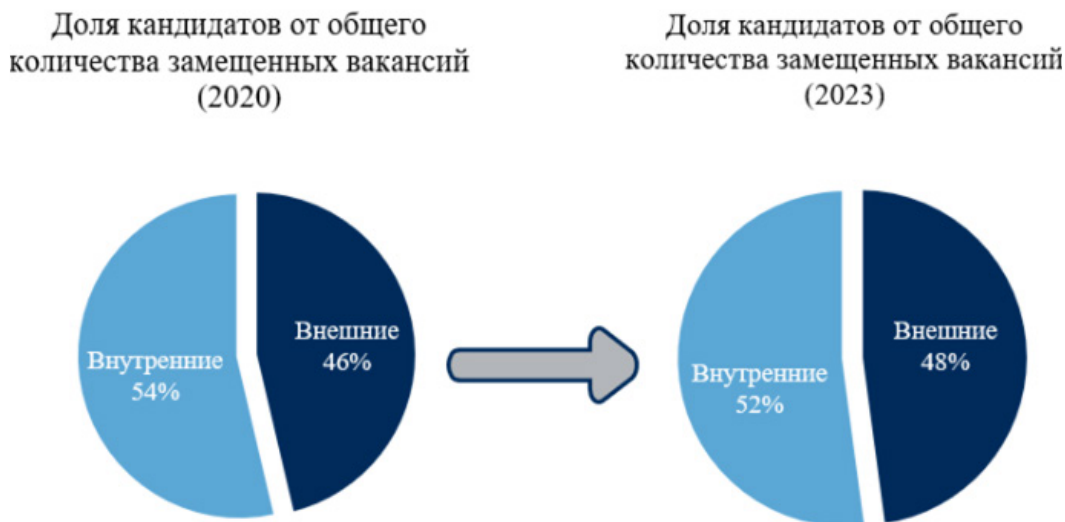


Рисунок 11 – Соотношение внешних и внутренних кандидатов
Figure 11 – Ratio of external to internal candidates

Источник: доклады Министерства труда и социальной защиты о состоянии ГГС РФ за 2020⁴⁸ и 2023 гг.⁴⁹



Рисунок 12 – Низкая эффективность кадровых резервов
Figure 12 – Low efficiency of personnel reserves

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда как среднее арифметическое текущести по должностям в ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019^{50,51}, 2020⁵² и 2023 гг.⁵³

При этом, общая численность лиц, назначенных из резервов, начала резко снижаться (так же, как резко упало и число включений в кадровые резервы) после введения моратория на обязательные конкурсные процедуры (35% в 2019, 19,6% в 2020, 7,3% в 2023). Это еще раз подтверждает факт, на который не раз обращалось внимание – кадровые резервы на гражданской службе использовались преимущественно для легитимного обхода требований к обязательному проведению конкурсных процедур при поступлении

на госслужбу. Как только появилась возможность прямого найма сотрудников, минуя конкурсные процедуры, назначаемость из резервов резко упала. При этом сама численность кадровых резервов остается высокой, что не должно вводить в заблуждение. В настоящее время фактически отсутствуют механизмы исключения из кадрового резерва на гражданской службе, как и сам смысл такого исключения для кадровых служб или руководителей. Наличие списков резервов никого ни к чему не обязывает.

⁴⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 47 // Документ опубликован не был.

⁴⁹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 57, 116 // Документ опубликован не был.

⁵⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 76–79 // Документ опубликован не был.

⁵¹ За 2019 год данные представлены по результатам мониторинга Минтруда с 2018 года – по III квартал 2019 года, за 2020 и 2023 год результаты представлены на конец года.

⁵² Доклад министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 55, 57, 59–62 // Документ опубликован не был.

⁵³ Доклад министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 74, 83, 131, 136 // Документ опубликован не был.

В связи с этим возникает необходимость пересмотра механизмов формирования и использования кадрового резерва. Например, целесообразно ввести ограничение на частоту формирования и обновления кадрового резерва не чаще одного раза в год, что позволит повысить качество отбора, актуальность состава резерва и более рационально использовать этот ресурс в кадровой политике государственной службы.

При всем этом, основываясь на кадровых данных, можно прийти к выводу, что некоторые кадровые технологии напротив стали более востребованными. Так, доля аттестованных служащих (из числа подлежащих аттестации) существенно выросла с 70% (70 400 из 100 000 чел.) в 2020 году⁵⁴ до 87,5% (80 172 из 91 619 чел.) в 2023 году⁵⁵. Это связано как с увеличением самого числа аттестованных, так и со снижением общего числа подлежащих аттестации. Однако такие показатели могут указывать на рост системности и управленческого внимания к оценочным процедурам и свидетельствовать о стабильной интеграции аттестации в кадровую политику и укреплении её роли как кадрового инструмента. Вероятно, что и снижение трудозатрат на проведение «ненужных» конкурсов (а это трудозатраты и кадровых служб, и членов конкурсных и аттестационных комиссий) привело к тому, что внимание перераспределилось в сторону аттестации. Необходимо только отметить, что регулярность текущей оценки для достижения необходимых кадровых эффектов должна быть существенно выше, чем раз в 3 года, положенных по законодательству.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Изучение кадровой политики и особенностей её реализации в системе государственной службы занимает значительное место в современной научной дискуссии. Это обусловлено важной ролью человеческого капитала в обеспечении эффективности государственного управления и необходимостью адаптации кадровых практик к актуальным вызовам. Анализ научных публикаций на тему кадровой политики за последние 5 лет свидетельствует о том, что основное внимание исследователей сосредоточено на кадровой политике именно в сфере государственной гражданской службы, тогда как кадровая политика в других секторах изучается менее интенсивно. Такой акцент подчеркивает высокую социально-экономическую значимость и специфику управленческих задач публичного администрирования.

Проведенное исследование позволило последовательно решить поставленные задачи, что нашло отражение в следующих выводах.

На основании критического обзора научной литературы и нормативной базы в области государственной гражданской службы в исследовании были определены ключевые теоретико-методологические основания для анализа. Установлено, что современная научная дискуссия концентрируется на теоретико-методологическом осмыслении сущности кадровой политики, критическом анализе системных проблем её реализации в России, изучении зарубежного опыта и разработке инструментов HR-аналитики. Также анализ эволюции программных документов (2001–2021 гг.) выявил их фрагментарность, недостаточную системность, слабую преемственность и ориентацию на решение частных, а не стратегических задач. В результате, после 2021 года гражданская служба оказалась в состоянии стратегической неопределенности, что подтверждает необходимость формирования новой, целостной парадигмы развития, основанной на национальных интересах и синхронизированной с долгосрочными государственными целями.

На основании проведенного анализа данных из докладов Минтруда России за 2019–2023 годы можно констатировать, что государственная гражданская служба демонстрирует противоречивую динамику, сочетающую в себе признаки формальной устойчивости и нарастающие системные риски. Выявлены, с одной стороны, факторы, обеспечивающие стабильность системы и ее устойчивое развитие, с другой – серьезные уязвимости, имеющие тенденцию к усугублению.

К факторам устойчивого развития следует отнести:

- планомерное снижение фактической численности служащих, что свидетельствует о движении к более компактной и потенциально более эффективной модели госслужбы, создавая стимулы для оптимизации и цифровизации административных процессов;

- сохранение стабильности структуры кадрового состава – норм управляемости, структуры категорий и групп должностей, что указывает на поддержание сбалансированного соотношения между руководителями и подчиненными, основными производственными и обеспечивающими подразделениями;

- сохранение опытного кадрового ядра, основанного на увеличении числа служащих со стажем свыше 15 лет. Это создает основу для сохранения преемственности и профессиональных компетенций;

- высокую открытость для внешних кандидатов (43,9% против 56,1% внутренних), которая обеспечивает приток новых компетенций, хотя

⁵⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 9 // Документ опубликован не был.

⁵⁵ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 138 // Документ опубликован не был.

и сопровождается проблемой чрезвычайно высокой текучести вновь принятых сотрудников.

– расширение использования оценочных практик, в частности значительный рост доли служащих, прошедших аттестацию (с 70% до 87,5%), что отражает прогресс в использовании формализованных кадровых процедур.

Одновременно с этим выявлены значительные *зоны уязвимости*:

– ключевой проблемой является существенное снижение привлекательности государственной службы, проявляющееся в комплексе взаимосвязанных негативных тенденций – старении кадрового состава, нарастающем гендерном дисбалансе, высокой текучести, сохранении высокого числа незамещенных вакансий.

Так, планомерное снижение доли мужчин до 24% объективно свидетельствует о снижении конкурентоспособности государственной службы на рынке труда. Усиление возрастного и стажевого дисбаланса, характеризуется увеличением среднего возраста и доли служащих со стажем более 15 лет при ограниченном притоке молодых кадров;

– дисфункциональность кадровых технологий, в частности избыточная численность кадровых резервов при отсутствии реальной системной работы с ними, неэффективность конкурсных процедур;

– сохранение практики искусственного поддержания вакансий для формирования экономии по фонду оплаты труда, что противоречит задачам рациональной кадровой обеспеченности.

Сопоставление выявленных показателей с управленческими бенчмарками и нормативами позволяет констатировать несовершенство ряда ключевых кадровых процессов. Например, уровень текучести кадров существенно превышает

нормативные 5–7% и практические ориентиры для российских организаций (10–12%), достигая для отдельных категорий должностей 20%. Кадровые технологии демонстрируют низкую эффективность: конкурсные процедуры де-факто перестали быть основным механизмом замещения (лишь 4% вакансий в 2023 г.), а кадровые резервы, численность которых избыточна (~30% от всех служащих), используются несистемно, что подтверждается резким падением назначений из них после отмены обязательности конкурсов. Положительным исключением является рост доли прошедших аттестацию (с 70% до 87,5%), что указывает на усиление внимания к оценочным процедурам.

Отдельное внимание стоит уделить кадровым процессам (например, более детальные причины текучести кадров, причины потерь рабочего времени и др.) и реализации кадровых технологий (например, достаточность и рациональность инвестиций в развитие кадров, успешность адаптации новичков и др.). Вместе с тем, для анализа данных процессов в рамках реализуемой методологии сбора кадровой статистики пока не хватает ряда важных данных.

Таким образом, несмотря на сохраняющиеся элементы устойчивости, накопленные системные проблемы создают серьезные риски для долгосрочного развития государственной гражданской службы и требуют комплексного пересмотра подходов к кадровой политике. Первым шагом на пути снижения таких рисков и построения долгосрочной кадровой политики на пути к достижению идеального образа гражданской службы будет внедрение современной методологии кадровой аналитики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Грязнова В. Н. Социальная обусловленность кадровой политики государственной гражданской службы // Миссия конфессий. 2020. Т. 9, № 7 (48). С. 754–761. EDN KHZZP.
2. Буттанова Н. П. Сущность кадровой политики на государственной гражданской службе, ее принципы и проблемы реализации // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 11 (139). EDN QMJGBY.
3. Королева С. В. Реализация принципов государственной гражданской службы в правовом механизме эффективности государственного управления // Пролог: журнал о праве. 2025. № 1 (45). С. 63–70. DOI 10.21639/2313-6715.2025.1.6. EDN KJPTLB.
4. Han R. Administrative Burden in Public Policy and Service Delivery: A Comprehensive Literature Review // Frontiers in Humanities and Social Sciences. 2025. Vol. 5 (11), pp. 59–69. DOI 10.54691/1cz5c764. EDN WCKBRZ.
5. Карпов Э. С. К вопросу о правовом регулировании государственной службы иных видов в системе государственной службы Российской Федерации // Пенитенциарная наука. 2023. Т. 17, № 1 (61). С. 72–81. DOI 10.46741/2686-9764.2023.61.1.008. EDN TKDTDL.
6. Запольнова Л. А. Кадровая политика в современных условиях развития и реформирования государственной гражданской службы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 2, № 1 (109). С. 57–62. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.01.02.006. EDN QDADKE.
7. Кривоногова Н. А., Павлова Г. Г. Кадровая политика на государственной гражданской службе Российской Федерации: проблемы и пути их преодоления // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6, № 4. С. 64–67. DOI 10.47475/2618-9852-2021-16409. EDN JDASWW.
8. Арсланбекова А. З., Гаджимагомедов М. М., Проблемы совершенствования законодательства о государственной службе // Вестник

- Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2025. Т. 40, № 2. С. 100–106. DOI 10.21779/2500-1930-2025-40-2-100-106. EDN ROSFGP.
9. Матвеев В. В. Зарубежный опыт управления персоналом государственной службы и его адаптация к условиям России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 41–49. DOI 10.22394/2079-1690-2020-1-1-41-49. EDN XQXQKH.
 10. Карпова Л. Ю. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы (на примере федеральной налоговой службы РФ) // Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы : сборник научных трудов по материалам Национальной научно-практической конференции, Гатчина, 27 декабря 2019 года. Гатчина : Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2020. С. 20–22. EDN KABWGH.
 11. Димаева И. А., Знаменский Д. Ю. Совершенствование кадровой политики на государственной гражданской службе в Аппарате Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации // Вестник университета. 2021. № 7. С. 12–23. DOI 10.26425/1816-4277-2021-7-12-23. EDN WZLMOX.
 12. Nezhina T. G., Zaytseva T. V. A Public Servant: To Be or Not to Be. The Determinants of Employment Decisions Among the Russian MPA Students // International Journal of Public Administration. 2018. Vol. 41 (1), pp. 72–82. DOI 10.1080/01900692.2017.1350190. EDN PRYDHN.
 13. Khodjaev F. Improving the mechanisms for training and appointment of managerial personnel in the public administration system of Uzbekistan // International Journal of Civil Service Reform and Practice. 2025. Vol. 13 (2), pp. 28–31. DOI 10.56289/ijcsrp.196. EDN QSILXC.
 14. Hur H., Abner G. What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees // Public Administration Review. 2022. Vol. 84 (2), pp. 115–142. DOI 10.1111/puar.13601. EDN CWAQNC.
 15. Другова Е. В. Тенденции развития кадровой политики на государственной гражданской службе // Сборник тезисов докладов научно-практической конференции студентов Курганского государственного университета, Курган, 20–31 марта 2023 года. Курган : Курганский государственный университет. 2023. С. 21–22. EDN RTBROH.
 16. Мирзоян М. В., Солянов К. С. Разработка информационной системы мониторинга и анализа эффективности управления человеческим капиталом в системе государственной гражданской службы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1-2. С. 108–119. EDN PPQHER.
 17. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Горковенко Ю. Л. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе // Государственная служба. 2023. Т. 25, № 1 (141). С. 64–75. DOI 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75. EDN IPRIFA.
 18. Шебураков И. Б., Шебуракова О. Н. Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2 (22). С. 51–64. EDN KBQLKI.
 19. Hayudini M., Abduljalil A., Sahibad F., Hamsaji A., Kiram D. A. Bridging the Digital Chasm: Infrastructure, Policy, and Personnel Determinants of Network Management in Resource-Constrained HEIs: A Quantitative Study from the Southern Philippines // Open Access Indonesia Journal of Social Sciences. 2025. Vol. 8 (3), pp. 121–137. DOI 10.37275/oaijss.v8i3.297. EDN GZUDNV.
 20. Cho W., Choi S., Choi H. Human resources analytics for public personnel management: concepts, cases, and caveats // Administrative Sciences. 2023. Vol. 13 (41), p. 22. DOI 10.3390/admsci13020041. EDN UYIQSE.

REFERENCES

1. Gryaznova, V. N. (2020). Social conditioning of the personnel policy of the state civil service. *Mission confessions*, 9 (7), pp. 754–761. <https://elibrary.ru/khxzpz>.
2. Buttanova, N. P. (2022). The Essence of HR Policy in the State Civil Service, Its Principles and Implementation Problems. *Modern scientific researches and innovations*, (11). <https://elibrary.ru/qmjgby>.
3. Koroleva, S. V. (2025). Implementation of the public civil service principles in the legal mechanism of effective public administration. *Prologue: Law Journal*, (1), pp. 63–70. <https://doi.org/10.21639/2313-6715.2025.1.6>. <https://elibrary.ru/kjptlb>.
4. Han. R. (2025). Administrative Burden in Public Policy and Service Delivery: A Comprehensive Literature Review. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*. 5 (11), pp. 59–69. <https://doi.org/10.54691/1cz5c764>. <https://elibrary.ru/wckbrz>.
5. Karpov, E. S. (2023). On the issue of legal regulation of public service of other types in the Russian public service system. *Penitentiary Science*, 17 (1), pp. 72–81. <https://doi.org/10.46741/2686-9764.2023.61.1.008>. <https://elibrary.ru/tktdtl>.

6. Zapolnova, L. A. (2021). Personnel policy in modern conditions of development and reforming of the public civil service. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2 (1), pp. 57–62. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.01.02.006>. <https://elibrary.ru/qdadke>.
7. Krivonogova, N. A., Pavlova, G. G. (2021). Personnel policy in the public civil service of the Russian Federation: problems and ways to overcome them. *Society, economy, management*, 6 (4), pp. 64–67. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2021-16409>. <https://elibrary.ru/jdasww>.
8. Arslanbekova, A. Z., Gadjimagedov, M. M. (2025). Problems of Improving Legislation on State Service. *Herald of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences*, 40 (2), pp. 100–106. <https://doi.org/10.21779/2500-1930-2025-40-2-100-106>. <https://elibrary.ru/rosfgp>.
9. Matveev, V. V. (2020). Foreign experience of public service personnel management and its adaptation to Russian conditions. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, (1), pp. 41–49. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-41-49>. <https://elibrary.ru/xqxqkh>.
10. Karpova, L. Yu. (2020). HR Policy in the System of the State Civil Service (Using the Example of the Federal Tax Service of the Russian Federation). *Management of Socio-Economic Development: Innovative and Strategic Approaches: Collection of Scientific Works*, Gatchina, December 27, 2019, pp. 20–22. <https://elibrary.ru/kabwgh>.
11. Dimaeva, I. A., Znamensky, D. Yu. (2021). Improvement of personnel policy in the state civil service in the office of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation. *Vestnik universiteta*, (7), pp. 12–23. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-12-23>. <https://elibrary.ru/wzlmox>.
12. Nezhina, T. G., Zaytseva, T. V. (2018). A Public Servant: To Be or Not to Be. The Determinants of Employment Decisions Among the Russian MPA Students. *International Journal of Public Administration*, 41 (1), pp. 72–82. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1350190>. <https://elibrary.ru/prydhn>.
13. Khodjaev, F. (2025). Improving the mechanisms for training and appointment of managerial personnel in the public administration system of Uzbekistan. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 13 (2), pp. 27–31. <https://doi.org/10.56289/ijcsrp.196>. <https://elibrary.ru/qsilxc>.
14. Hur, H., Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84 (1), pp. 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>. <https://elibrary.ru/cwaqnc>.
15. Drugova, E. V. (2023). Trends in the Development of HR Policy in the State Civil Service. *Collection of Abstracts of Scientific and Practical Conference of Students of Kurgan State University*, Kurgan, March 20–31, pp. 21–22. <https://elibrary.ru/rtbroh>.
16. Mirzoyan, M. V., Solyanov, K. S. (2019). Development of an Information System for Monitoring and Analyzing the Effectiveness of Human Capital Management in the State Civil Service. *Bulletin of Altai Academy of Economics and Law*, (1-2), pp. 108–119. <https://elibrary.ru/ppqher>.
17. Sladkova, N. M., Voskresenskaya, O. A., Gorkovenko, Yu. L. (2023). HR-analytics for performance management in the public sector. *Public administration*, 25 (1), pp. 64–75. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75>. <https://elibrary.ru/iprifa>.
18. Sheburakov, I. B., Sheburakova, O. N. (2024). Methodological approaches to the assessment of personnel work in public authorities. *Personality: Resources and Potential*, (2), pp. 51–64. <https://elibrary.ru/kbqlki>.
19. Hayudini, M., Abduljalil, A., Sahibad, F., Hamsaji, A., Kiram, D. A. (2025). Bridging the Digital Chasm: Infrastructure, Policy, and Personnel Determinants of Network Management in Resource-Constrained HEIs: A Quantitative Study from the Southern Philippines. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 8 (3), pp. 121–137. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v8i3.297>. <https://elibrary.ru/gzudnv>.
20. Cho, W., Choi, S., Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13 (2), article 41. <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>. <https://elibrary.ru/uqiqse>.

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



SOCIAL MANAGEMENT

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND SOCIAL ESCAPISM: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

S. A. Vatoropin ^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Artificial intelligence (AI) technologies, being widely implemented in key areas of public life, bring not only new opportunities but also numerous social risks. The sustainability of organizations, industries, and society depends on how these risks are considered in management strategies. The paper analyzes the impact of AI in terms of social escapism, a trend toward minimizing social contact and self-isolation from society.

Materials and Methods. A PRISMA-based systematic literature review included 40 primary sources selected from 1,319 publications in Russian and English identified in the ScienceDirect, GoogleScholar, OpenAlex, CyberLeninka, and Elibrary.ru databases (by August 9, 2025).

Results. The study identifies key cases in which AI causes the spread of social escapism: (a) when real-life communication is substituted by interactions with AI agents, fostering emotional attachment and reducing the need for interpersonal contact; (b) when the existing digital escapism is reinforced by personalization algorithms and hyper-realistic virtual spaces based on AI, which leads to digital «reclusion» and social isolation; and (c) when AI threatens traditional values of freedom and justice, as well as the value of the individual, beyond the social environment of AI.

Discussion. The three key cases are demonstrated by the three models of emerging social escapism: emotion-al-communicative, perceptual-ontological, and value-existential. These models explain various behavioral strategies of social self-exclusion which result from subjective acceptance or rejection of relevant technologies. The study outlines the ways for further conceptualization of AI-caused social escapism, including longitudinal, cross-cultural, and group studies, and the need to consider social risks and escapist tendencies, when implementing AI technologies.

KEYWORDS

Social escapism, social isolation, artificial intelligence, AI agents, substitution of social interactions, digital escapism, hyperreality.

FUNDING

The article was completed without external funding.

FOR CITATION

Vatoropin, S. A. (2026). Artificial intelligence and social escapism: a systematic literature review. *Management Issues*, 20 (1), 97–110. <https://elibrary.ru/evbnhq>.

AUTHORS' INFORMATION

Sergey A. Vatoropin – Candidate of Sociological Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management – branch (620144, Russia, Ekaterinburg, March 8 St., 66) – *Associate Professor of the Department of Personnel Management and Sociology*; sergeyvatoropin@yandex.ru. SPIN 4361-0568, ORCID 0009-0007-6624-8104.

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 to write this article.

The article was submitted 25.10.2025; reviewed 29.12.2025; accepted for publication 20.01.2026.

© S. A. Vatoropin, 2026

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.



РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ЭСКАПИЗМА ПОД ВЛИЯНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

С. А. Ваторопин ^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – филиал (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Технологии искусственного интеллекта (ИИ), широко внедряемые в ключевые сферы общественной жизни, несут не только новые возможности, но и множество социальных рисков. От того, насколько данные риски учитываются в рамках управленческих стратегий на микро- и макроуровнях, зависит устойчивость развития организаций, отраслей, общества в целом. В статье рассматриваются феномен социального эскапизма (активно развивающийся тренд, связанный с формированием и практической реализацией установок на минимизацию социальных контактов и самоизоляцию от общества) и технологии ИИ в качестве фактора, обуславливающего развитие данного тренда.

Материалы и методы. Систематический обзор литературы подготовлен на основе использования метода PRISMA. Из 1319 публикаций на русском и английском языках, обнаруженных в литературных базах ScienceDirect, GoogleScholar, OpenAlex, CyberLeninka и Elibrary.ru (дата последнего поиска – 9 августа 2025 г.), для обзора отобрано 40 первоисточников, раскрывающих различные аспекты социального эскапизма под влиянием технологий ИИ.

Результаты. Определены ключевые направления влияния ИИ на развитие социального эскапизма. Первое направление связано с субституированием социальных взаимодействий искусственными, в рамках которого ИИ-агенты становятся альтернативой реальному общению, формируя эмоциональную привязанность и снижая потребность в межличностных контактах. Второе направление заключается в усилении существующего цифрового эскапизма, в рамках которого алгоритмы персонализации и гиперреалистичное виртуальное пространство на основе использования технологий виртуального ИИ обуславливают цифровое «затворничество» и социальную самоизоляцию. Третье направление отражает тенденцию к уходу от «ИИ-зированной» социальной среды вследствие угрозы со стороны рассматриваемых технологий традиционным ценностям свободы и справедливости, а также ценности человека как такового.

Обсуждение. Автором вводятся три модели развития социального эскапизма (эмоционально-коммуникативная, перцептивно-онтологическая и ценностно-экзистенциальная), раскрывающие различные поведенческие стратегии социального самоисключения в условиях субъективного принятия или непринятия релевантных технологий. Обозначаются перспективы дальнейшей концептуализации рассматриваемого феномена, связанные с проведением лонгитюдных, кросс-культурных и групповых исследований. Делается вывод о необходимости учёта социальных рисков, включая эскапистские тенденции, при внедрении технологий ИИ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальный эскапизм, социальная изоляция, искусственный интеллект, ИИ-агенты, субституция социальных взаимодействий, цифровой эскапизм, гиперреальность.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ваторопин С. А. Развитие социального эскапизма под влиянием технологий искусственного интеллекта: систематический обзор литературы // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 97–110. EDN EVBNHQ.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Ваторопин Сергей Александрович – кандидат социологических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – филиал (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *доцент кафедры управления персоналом и социологии*; sergeyvatoropin@yandex.ru. SPIN 4361-0568, ORCID 0009-0007-6624-8104.

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 25.10.2025; рецензия получена 29.12.2025; принята к публикации 20.01.2026.

■ INTRODUCTION

In a context of economic instability, political upheavals and demographic challenges, a growing crisis of meaning and values, and the accelerating pace of technological innovation, the development of modern society is becoming increasingly turbulent. Successful social adaptation often requires mobility, flexibility in decision-making, the constant acquisition of new competencies, adherence to principles of information hygiene, etc., while temporary solitude for reflection, restoration of socio-psychological resources, and the resumption of active social participation is becoming a common practice [1]. However, under the influence of various factors (rejection of social values and norms, the availability of attractive living spaces outside of intense social interactions, etc.), active social participation may not resume, and temporary solitude may transform into persistent, everyday practices of avoiding the surrounding social reality.

In scientific literature, the term «social escapism» is used to describe this phenomenon. It is interpreted as «a person's desire to isolate themselves from society, exclude social contacts, and isolate themselves from public life» [2], «a rejection of the existing social system, which is expressed in a persistent orientation toward leaving this system» [3], and «a strategy that places society «outside the brackets» of an individual's life» [4]. Researchers have identified a wide range of forms of social escapism (downshifting, kidult, social isolation, hikikomori, etc. [2; 3]); however, in most cases, similar negative social consequences are revealed, associated with the disintegration of the individual and society as a whole. Thus, A. Kibalnik and I. Fedosova consider the loss of basic communication skills and the possibility of self-realization in the real world [3] as consequences of social escapism, O. Davydov – the choice of radical forms of voluntary solitude [5], T. Gonoshilov and K. Perepelkina – the degradation of personality and the disruption of socialization processes [2].

Among the factors driving social escapism, the development of new technologies, primarily artificial intelligence (AI), stands out. These technologies are currently exerting a significant influence on a wide range of public spheres, transforming social structures and processes, «gradually displacing previously established social practices, including communicative

ones» [2]. However, while certain aspects of social escapism, such as the development of social isolation, deterioration of communication skills, etc., as a result of interaction with AI technologies, have frequently come to the attention of researchers, we found no fundamental studies systematizing knowledge about the development of social escapism under the influence of AI.

The purpose of this review is to analyze existing scientific literature to systematize knowledge about the impact of artificial intelligence technologies on the development of social escapism.

■ MATERIALS AND METHODS

The systematic review was prepared using the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) method, which requires consistent implementation of a number of recommendations [6].

In the first stage, taking into account the previously presented topic, rationale for the review's relevance, and purpose, key objectives were formulated:

- 1) analyze how AI technologies contribute to the development of social escapism;
- 2) identify specific AI technologies that have the greatest impact on the development of social escapism;
- 3) identify the specific impact of AI technologies on the development of social escapism in various social groups;
- 4) examine the factors that contribute to the increased influence of AI on the development of social escapism.

At the second stage, the criteria for inclusion and exclusion of sources from the review are determined. The inclusion criteria include:

- 1) scientific papers considering various aspects of the development of social escapism under the influence of AI technologies;
- 2) a certain type of publication: scientific articles, reviews, books or book chapters;
- 3) publications in Russian and English with a restriction on the publication date of the study (from 2010¹ to 2025).

The exclusion criteria include:

- 1) studies focused on the technical aspects of the development and implementation of AI;

¹ Since the early 2010s, there has been a significant breakthrough in the development of AI technologies (the «deep learning era») and their most active penetration into various areas of public life.

2) scientific papers considering the social consequences of the implementation of new technologies in general without an emphasis on AI;

3) publications that analyze the impact of AI on other social processes or society as a whole (without an emphasis on social escapism);

4) studies considering various aspects of the development of social escapism without a detailed analysis of AI as an influencing factor;

5) scientific papers focused on the development of recommendations for minimizing the negative social consequences of the implementation of AI, which do not contain an analysis of the development of social escapism under the influence of these technologies;

6) duplicate publications;

7) publications without access to their full text.

In the third stage, literature databases are identified for searching for relevant publications. This review utilizes the international databases ScienceDirect, GoogleScholar, and OpenAlex, as well as the Russian electronic libraries CyberLeninka and

Elibrary.ru. The search for publications was conducted up to August 9, 2025.

In the fourth stage, a publication search strategy is developed, taking into account the characteristics of the literature databases (search syntax and available advanced search filters). To ensure comprehensive coverage of relevant scientific papers, generalized search queries are primarily used, without specifying aspects of the impact of AI technologies on the development of social escapism (e.g., «escapism, artificial intelligence»). Search filters are set according to inclusion and exclusion criteria (e.g., «by publication type: articles, book chapters,» «years: 2010–2025»).

The fifth stage involves searching for relevant publications and eliminating duplicates from the total number of retrieved works. Eight search queries across all literature databases yielded a total of 1,319 sources. After eliminating 58 duplicates using Excel, the total number of works for further analysis was reduced to 1,261. The search queries and results are presented in detail in Table 1.

Table 1 – Search for relevant publications
Таблица 1 – Поиск релевантных публикаций

Database	Search queries	Filters	Results (number of publications)
ScienceDirect	(«social») AND («escapism» OR «withdrawal» OR «avoidance» OR «alienation» OR «isolation») AND («artificial intelligence» OR «machine learning» OR «neural network»)	1) search by titles, abstracts and keywords; 2) publication type: articles, book chapters; 3) years: 2010–2025; 4) access type: open	71
GoogleScholar	(«social») AND («escapism» OR «withdrawal» OR «avoidance» OR «alienation» OR «isolation» OR «loneliness») AND («artificial intelligence» OR «machine learning» OR «neural network»)	1) search: in the title of the article; 2) years: 2010–2025	17
OpenAlex	(«social») AND («escapism» OR «withdrawal» OR «avoidance» OR «alienation» OR «isolation» OR «loneliness») AND («artificial intelligence» OR «machine learning» OR «neural network»)	1) search: in title and abstract; 2) source type: article, review, book chapter; 3) years: 2010–2025; 4) access type: open	745
CyberLeninka	escapism, artificial intelligence	1) search by titles, annotations and keywords (each search query uses the operators “@name”, “@ann”, “@keywords”); 2) years: 2010–2025	28
	alienation, artificial intelligence		212
	isolation, artificial intelligence		150
	loneliness, artificial intelligence		46
Elibrary.ru	(«social») AND («escapism» «withdrawal» «avoidance» «alienation» «isolation» «loneliness») AND («artificial intelligence» «AI» «machine learning» «neural network»)	1) search by titles, abstracts and keywords; 2) publication type: journal articles, books; 3) years: 2010–2025; 4) access: open	50
Total:			1319

At the sixth stage, titles and abstracts are screened and assessed for inclusion and exclusion criteria. Of the 1,261 publications submitted before screening, 588 were excluded from the review due to compliance with exclusion criterion № 1, 184 for exclusion criterion № 2, 181 for exclusion criterion № 3, 211 for exclusion criterion № 4, and 18 for exclusion criterion № 5. As a result of this stage, the total number of publications was reduced to 79.

In the seventh stage, the full texts of the publications are analyzed to assess their compliance with the review’s key objectives and inclusion and exclusion

criteria. This analysis identified 11 papers that met exclusion criterion № 2, 25 papers that met exclusion criterion № 3, and three papers that met exclusion criterion № 4. The remaining 40 publications were analyzed for compliance with the research quality criteria². Taking into account the positive results of the analysis (only 1 of the 7 criteria – research quality assessment by two or more reviewers – was found to be non-compliant), a final list of 40 papers for the literature review was compiled. The general sequence of the search and selection of publications, indicating their number and reasons for exclusion, is presented in Figure 1.

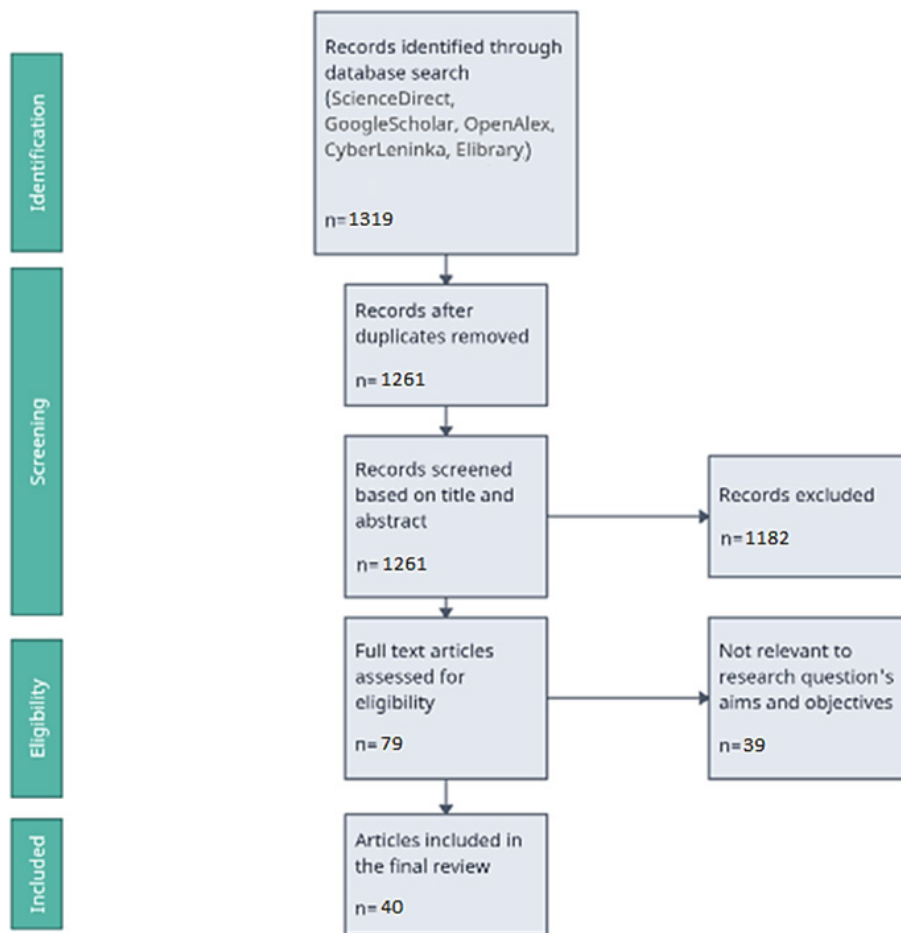


Figure 1 – Stages of searching and selecting publications (PRISMA flow diagram)
Рисунок 1 – Этапы поиска и отбора публикаций (PRISMA flow diagram)

■ RESEARCH RESULTS

As noted previously, we found no publications systematizing knowledge on the development of social escapism under the influence of AI. Researchers typically focus on examining individual aspects of the relevant process. An analysis of 40 primary sources selected for the review revealed three key areas of AI’s influence on the development of social escapism.

The first direction is the substitution of real social interactions with communications involving virtual or robotic AI agents. The possibility of such

a substitution is determined by the personalization and adaptability of the technologies offered to users. Thus, virtual voice assistants such as Alice, Cortana, XiaoAys, Siri, Alexa, etc., used to solve a wide range of tasks (from searching for information and entertainment to managing business communications), have access to user data, are capable of analyzing their mental and emotional characteristics, and providing appropriate personalized recommendations. As O. Skorodumova and I. Melikov note, these technologies are becoming «leading authorities, friends,

² Research Quality Assessment Tools. – URL: <https://www.nhlbi.nih.gov/health-topics/study-quality-assessment-tools> (Accessed: September 22, 2025).

and assistants,» fostering emotional and psychological dependence on AI and diminishing the importance of traditional social institutions in the process of socialization [7]. T. Xie, I. Pentina, and T. Hancock, studying interaction with chatbots, note consistent transformations in the perception of AI by users from a “service technology” to one “acquiring sensory capabilities,” when “the focus shifts from a purely functional perspective of acceptance and satisfaction to a more relational and social one,” which, when forming “long-term relationships,” can lead to dependence on AI agents and their positioning as the main sources of satisfaction of social needs [8]. R. Yao, G. Qi, D. Sheng, H. Sun, and J. Zhang, analyzing the process of habituation and the formation of dependence on chatbots, consider a special state of “flow” (“a feeling of complete immersion, concentration, and pleasure from the activity”) in users, which appears due to the ability of AI agents to solve assigned tasks, adapt to emotional states and communication styles. As the authors note, such a state of “flow” causes not only the receipt of positive emotions, but also an increase in the frequency and duration of interactions with chatbots, and in the long term – addiction (PACU – Problematic AI Chatbot Use) and a gradual withdrawal from social reality [9].

In addition to generalized modeling of the process of substituting social interactions with artificial ones, researchers examine the specifics of this process in relation to individual social groups. Thus, the consistent «blurring of ontological and psychological boundaries between people and machines» (essentially, the anthropomorphization of robotic and virtual AI agents – subjectively imparting human properties to them) can have the greatest impact on young children, primarily due to the insufficient development of critical thinking. As M. Gultekin notes, based on a secondary analysis of the results of numerous studies, «The deceptive social appearance of robots leads to attachment to robots, which, in turn, leads to a loss of contact with a person ... children begin to replace people with robots in social relationships» [10]. A. Malyshkin, analyzing the interaction of children with robot nannies, considers the lack of «love, care and affection necessary for a child’s full development», which leads to a breakdown in the child’s emotional connection with parents and problems in further socialization [11]. In addition to the risks of increased social isolation, increased interactions with AI agents at an early age (for example, from 2017 to 2020, the number of children under 8 in the US with an intelligent digital assistant at home increased from 17% to 41%) may also lead to significant transformations in self-identification: “adopting non-human behavior patterns” and even perceiving themselves as “digital or robotic entities” [10], which together can form strong escapist attitudes in children.

Considerable attention is being paid by researchers to various aspects of social escapism in

the implementation of virtual AI in the educational sphere. Despite the fact that school and university students are less inclined to anthropomorphize AI compared to younger children [10], the tendency to substitute social interactions with artificial ones is quite pronounced among representatives of this group. As noted by H. Chen and Z. Liu, the use of generative AI (ChatGPT) in solving various educational problems leads to a weakening of the emotional connection and interpersonal communication with other «traditional» participants in the educational process – teachers and classmates [12]. The results of an international study in 2024 (23 thousand respondents from 109 countries) indicate that more than half of students (56%) are satisfied with the level of assistance from ChatGPT, and 25% already prefer artificial interactions to social ones in the context of learning, noting the ease of use and the provision of more understandable information compared to that coming from teachers [13]. Beyond student satisfaction with the results of interactions with AI agents, the potential for social escapism is reinforced by the overall transformation of educational trajectories toward individualization. As V. Duran, E. Ersanli, and H. Celik note, AI is capable of replacing not only individual acts of communication with other participants in the educational process but also changing the very culture of collaborative learning, based on dialogue and collaboration («group work and the exchange of ideas will disappear,» «we will have children tied to screens,» «everything comes from the machine... we no longer need people») [14].

Despite the fact that a personalized educational environment with the active use of AI and a tendency to reduce interpersonal communication creates only the illusion of real social interactions (closeness to AI “reflects an anthropomorphized interpretation rather than the true depth of relationships” [15]), this does not necessarily determine the desire of students to compensate for the declining social interactions and acquire alternative social experience for a number of reasons. Thus, the intensification of the use of AI to the detriment of communication with teachers, classmates, etc. negatively affects the development of social skills and emotional intelligence [12; 14; 16; 17], leads to the internalization of a communication model that hinders interpersonal communication (this model is characterized by straightforwardness, the inability to grasp nuances, ignoring the emotional state of the interlocutor, etc.) [15], technostress (“anxiety and discomfort that people experience when interacting with new technologies” [16]), which reduces individual resources for “energy-intensive” interpersonal interactions, and other negative socio-psychological consequences for students. In such conditions, predispositions to avoidant behavior are often formed and the feeling of loneliness increases [18; 19; 20], which, in turn, only strengthens the role of artificial communication as

an accessible and less “resource-intensive” substitute for social interactions: as B. Klimova and M. Pikhart note, “AI can increase loneliness when students perceive it as the main source of support” [16]. Overall, the widespread use of AI in education can be seen as a factor not only in the institutional development of social isolation, but also in the consistent formation of students’ own escapist attitudes.

The active implementation of AI technologies in modern organizations also impacts members of another major social group – workers. Researchers view algorithms as agents of intra-organizational communication, displacing interpersonal interactions. As K. Vredenburg notes, AI performing management functions «reduces the need for employees to work together as a team or for a manager to convey instructions and feedback... They [employees] can complete a task without even talking to a manager or colleague» [21]. L. Hofeditz, M. Mirbabaie, and M. Ortman, analyzing the transformation of communications under the influence of AI, point to a decrease in the quantity and quality of informal interactions between employees («small talk»), which are essential for the development of corporate culture, a sense of community, and an atmosphere of trust [22]. Artificial restrictions on social contacts are compounded by the risk of reduced motivation for professional self-realization, which collectively leads to a general decline in social activity: as T. Sidorina, O. Glebov, and I. Sidelnikov note, “The prospect of passive withdrawal, when a person increasingly prefers to withdraw from the active position of a direct participant in life, transferring basic work and functions to a smart machine, is becoming increasingly relevant” [23]. Despite the fact that the replacement of human interactions with human-machine ones in the work sphere is often viewed by researchers as “forced social isolation” rather than as a consequence of the escapist attitudes of work collective members, such a replacement, it seems, may well lead to the development of social escapism due to the deterioration of interpersonal communication skills, the formation of socially avoidant behavior, attachment to AI agents, etc.

Another relevant area of research is the impact of robotic AI agents on the elderly. As M. Gultekin notes, along with young children, “the elderly are the most vulnerable social group and most often suffer from anthropomorphism..., experience a strong need for social contact, and social robots can create the false impression that they are able to satisfy this need” [10]. In addition to creating the illusion of social interactions and forming strong attachments (for example, in Japan, there are widespread cases of mourning and holding “funerals” for malfunctioning robot dogs [10]), these technologies also lead to a consistent displacement of human contact, increasing tension in the relationships between the elderly

and their caregivers [24; 25]. A. Malyshkin comes to similar conclusions, considering the implementation of AI agents as a factor in the development of alienation between people and an increase in loneliness [11]. Such escapist tendencies may receive additional impetus in the context of structural transformations in the labour market and the widespread use of robots in the care and social services sector as a “cheap and effective alternative” to social workers [24].

While the rise of AI-driven social escapism in education, labor, and elder care is more likely a dysfunction of these technologies, a number of virtual and robotic AIs are being created specifically to substitute for social relationships. For example, the Replika chatbot, which has an audience of over 30 million people (as of 2024³), was originally developed by E. Kuyda as an alternative to communicating with her deceased friend. Today, it represents a personalized virtual AI with the ability to customize an avatar, communicate (including via video calls) on virtually any topic, and act as a personal psychologist, coach, romantic partner, and so on. As M. Savic notes, Replika is addictive: when in 2023, from a program that provides “a safe space to explore your emotions without fear of judgment”, removed the functionality for communicating on erotic topics, this not only caused widespread discontent among the audience, but also mental health problems among some users, who experienced «a deep sense of loss, akin to grieving for a loved one» [26]. In turn, addiction to the simplicity, comfort, constant availability, and individual approach to communication from the chatbot leads to the fact that «interaction with people can become more difficult and less satisfying», and users «prefer artificial interaction to social interaction» [26]. M. Skjuve, A. Folstad, K. Fostervold, and P. Brandtzaeg, based on a qualitative longitudinal study, examine in detail the process of human-chatbot relationship formation (HCR), noting the non-linearity and heterogeneity of this process – from the relatively rapid formation of a deep attachment to a prolonged “period of orientation and exploration with a low level of affective involvement”. Despite the emergence of problems leading to a breakdown in the relationship with Replika in approximately half of the subjects (disappearance of the novelty effect, failure to achieve the original goal of interaction, conflicts related to intimate issues), for a significant proportion, the positive ratio of “rewards [empathy, responsiveness, safe environment, etc.] and the costs of self-disclosure” determined the development of a “strong relationship” with the chatbot [27].

Another illustrative example of the substitution of social relations, considered by researchers, is the active implementation of robotic AI agents for personal relationships and performing the functions of sexual partners. As F. Andreallo and C. Chesher note, despite

³ Replika CEO Eugenia Kuyda says it's okay if we end up marrying AI chatbots / The Verge. – URL: <https://www.theverge.com/24216748/replika-ceo-eugenia-kuyda-ai-companion-chatbots-dating-friendship-decoder-podcast-interview> (Accessed: 22.09.2025)

the fact that robots cannot be “absolute equivalents of people”, do not have their own feelings and emotions, as well as “freedom of choice necessary for love relationships”, their appearance and behavioral patterns are capable of forming an attractive image of AI agents [28]. In combination with individual user attitudes towards “being at the center of the universe” within the framework of personal relationships (“the robot is always focused on the person”) and satisfying needs without reciprocity, a predisposition to safe, controlled, predictable relationships, this attractive image can become a factor in activating social escapism: the replacement of social partners with artificial ones, habituation to them and subsequent addiction lead to a deterioration in social skills, a decrease in empathy, general dehumanization (positioning other individuals only as objects by analogy with robots) and social isolation [28; 29; 30].

Another relevant area of AI's influence is the increase in digital escapism, already observed (before the widespread adoption of modern AI technologies) – a retreat into virtual online space at the expense of direct social interactions and social activity in general. Forms of digital escapism include prolonged (excessive) use of social media, online gaming, internet surfing (continuously visiting various internet resources without any specific purpose), and so on. According to a 2021 Dazed study, 17% of Generation Z representatives «preferred their online life to their physical life,» and among those spending more than 8 hours a week playing online games, this figure rose to 52%⁴.

In this case, one of the key factors driving social escapism is the «filter bubbles» created by embedded AI, such as those found in social networks or search engines. These technologies personalize the content users view based on an analysis of their previous digital practices (search queries, post ratings, comments, etc.). Algorithms select posts, photos, videos, and advertising based on individual preferences, while filtering out alternative information. As E. Rodilosso notes, users «find themselves locked in an epistemic microuniverse where they see only information that confirms their existing beliefs», which, in turn, leads to the polarization and radicalization of their opinions, intolerance of other views and positions, and a consistent narrowing of their circle of social interactions [31].

It is important to note that «filter bubbles» serve not only an informational function but also exert an emotional impact. By selecting content based on both its relevance to user interests and its ability to evoke strong emotional reactions (on the one hand,

pleasant content that creates a sense of security and comfort, on the other, provoking indignation, fear, etc.), AI creates an «unstable structure of feelings» in digital escapists. As E. Yakovleva notes, such an emotional impact on «electronic nomads» («spending a huge amount of time online»), for example, is a tool for manipulating consumer behavior by algorithm owners (the so-called «monetization of emotions»); «the focus on emotions is justified by the fact that the nomad lacks them, and the acquisition [of a particular product] turns out to be a means of escape from loneliness, personal crisis, spiritual emptiness, an opportunity to become happy, harmonious, and prosperous» [32]. Moreover, the illusion of «salvation from loneliness» actually causes its further intensification, only «twisting the spiral» of social escapism [33; 34].

Besides «filter bubbles», the impetus for digital escapism is being driven by the proliferation of virtual influencers – «agents augmented with digital avatars that look like humans» and «exist entirely online». Similar to bloggers, they have their own audience on social media and are often used for marketing promotions [35]. AI technologies generate the appearance of these agents, synthesize their voice and behavior, and manage the overall content of relevant pages and feedback from internet users. The most popular virtual influencers (Lu do Magalu, Barbie, Lil Miquela, and others) already have millions of followers, and the overall market is projected to grow by 30–40% annually over the next five years⁵.

The impact of virtual influencers on the development of escapism goes beyond the quantitative increase in content consumed by «digital nomads.» Along with advantages such as the ability to be active around the clock (avoiding human fatigue) and scalability (the ability to change the language of communication and adapt to cultural specifics to engage audiences across borders), these AI agents are capable of implementing narratives that blur the boundaries between reality and virtuality. For example, one of the most popular influencers, Lil Miquela (over 3.4 million followers on TikTok⁶), introduces herself as a robotic girl «with a mysterious story of personal development» and certain individual characteristics (nationality, age, zodiac sign, etc.), who is professionally involved in music and modeling (video clips with her participation are posted on domestic and international online platforms), gives interviews to popular media (Vogue, The Guardian, U magazine), collaborates with famous brands (Prada, Calvin Klein, BMW, Samsung), etc. This narrative, blurring the boundaries of reality and virtuality, is verbally

⁴ Trend Report “A Future World” / Dazed. – URL: <https://www.dazeddigital.com/science-tech/article/53653/1/dazed-studio-trend-report-2031-a-future-world> (Accessed: September 22, 2025).

⁵ Why a virtual influencer is better than a live blogger. How brands can work with digital influencers, how effective they are compared to human influencers, and what awaits the influencer marketing market by 2048 / ADPASS. – URL: <https://adpass.ru/virtualnym-influenseram-predrekayut-svetloe-budushchee/> (Accessed: September 22, 2025).

⁶ Lil Miquela's TikTok page. – URL: <https://www.tiktok.com/@lilmiquela> (Accessed: September 22, 2025).

confirmed by Lil Miquela herself: «I may be a robot, but the world I live in is very human»⁷.

Researchers studying the social impact of virtual influencers consider the combination of the «illusion of humanity» (anthropomorphism) and the «hyperreality» of the surrounding digital world as a factor in creating an attractive space for escapists. As L. Freund notes, «followers' interactions with these virtual influencers can feel just as real, if not more so, than interactions with human influencers. This is a clear example of reality inversion, where a digital simulacrum becomes more 'real' than actual reality, and where we can see the existence of a 'longing for transcendence'» [36]. S. Jin, analyzing the characteristics of virtual influencers and the users most susceptible to their influence, points to two key factors in the development of strong emotional attachment to these “digital entities”: on the one hand, the “human-likeness” of AI agents in terms of their appearance and behavioral cues, and on the other, the loneliness of users: even in a situation “when the perceived humanity of virtual influencers was low, lonelier people demonstrated greater empathy” [35]. Overall, the results of the study among American social media users indicate high awareness (80.6% of respondents) and more in-depth knowledge (76.5%) of the digital practices of AI-based virtual influencers, as well as a relatively high level of actual adoption of these innovations (69.3% of respondents note a significant impact of AI agents on their individual decisions, and 57.4% – active involvement in the virtual space of influencers) [35].

It should be noted that, in addition to the AI-based technologies that are quite widespread today, researchers are considering the prospects and possible social consequences of the mass implementation of such innovations as personalized digital avatars. These are dynamic and interactive digital representations of users, capable of realistically reproducing their appearance and kinesic non-verbal cues (based on AI technologies of generative neural networks, voice synthesis, motion capture, etc.). Potentially, personalized avatars can not only be widely used in online games, social networks, virtual meetings, etc., but also become the basis for the implementation of the project of the global digital space of the Metaverse – essentially, an alternative to the real social space with formats of interactions «human – human», «human – AI agent», «AI agent – AI agent», mediated by digital avatars [37; 38]. As L. Freund notes, such innovations contribute to increased user engagement by enhancing the effect of presence (“digital avatars serve as our proxies in the digital world, embodying our identity... they are our digital self”), and “hyperrealistic” virtual space as a whole “offers a break from the ordinary, allowing people to immerse themselves in fantastical worlds, experience exciting adventures, and establish

connections with digital avatars, ... promises a form of transcendence – a departure from the limitations and imperfections of the physical world” [36]. Moreover, the most pronounced escapist tendencies, according to the findings of the study, will manifest themselves among those who “struggle with social anxiety, emotional intimacy, or feelings of inferiority in the real world” [36].

An alternative way in which relevant technologies influence social escapism is through flight from sociality, where AI plays a dominant role. Unlike the previously discussed approaches (substitution of social interactions and increased digital escapism), in this case, the opposite vector of technology's influence is observed – an «escape from», rather than an «escape to» AI. Within the framework of the scientific papers reviewed, this type of influence is revealed primarily through an analysis of the existing and predicted negative consequences of AI implementation, manifested in social alienation, maladaptation to new technological realities, and even a general loss of human agency in its classical sense.

One of the key factors in the rejection of the «AI-ization» of society, identified by researchers, is the specifics of algorithmic control over individual and group behavior. This is primarily due to the widespread use of strict control and unfair management decisions by AI. In terms of implementing the control function, AI systems gain access to extensive databases, which, on the one hand, causes “fear of surveillance or loss of control over personal information” [16] and “a feeling of lack of freedom in one's own choice” [32], and on the other hand, enables AI to “recognize and neutralize any deviations from the general line” when implementing management functions (for example, within the framework of managing the educational process [7]). As V. Tatarov notes, “The feedback loop through which AI algorithms escape human control allows them to control the social world interacting with them: input data received from the world implement the control function in relation to this world” [39]. With regard to unfair management decisions, studies examine “the reproduction and scaling of discriminatory practices in employment”, as well as “ineffective and erroneous personnel decisions in the context of total algorithmization of HR processes” as conditions for the growth of social alienation among the economically active population [40].

In addition to strict control and unfair management decisions, the specific features of algorithms that contribute to the general rejection of the «AI-ization» of society include practices of manipulative influence. Thus, S. Volodenkov and S. Fedorchenko, noting the difficulties in distinguishing between artificial and human agents communicating in virtual space, consider the accumulation of a «critical mass of artificial

⁷ «I May Be a Robot, But the World I Live In Is Very Human»: Interview with Lil Miquela // U Magazine. – URL: <https://umagazine.ru/moda/trends/mozhet-byt-ya-i-robot-no-mir-v-kotorom-ya-zhivu-ochen-dazhe-chelovecheskiy-intervyu-s-lil-miquela/> (Accessed: 22.09.2025).

personalities» as a factor in the transformation of values and attitudes, as well as social upheaval: «behind such manipulations may be not only a local political regime, but also a transnational digital corporation or another political regime interested in weakening its economic or geopolitical adversary» [37]. L. Freund analyzes «deepfake» technologies («synthetic media created by artificial intelligence») and concludes that they have significant potential «for disinformation or manipulation» [36]. Ya. Sedinin and V. Syrov consider individual aspects of human corporeality (appearance, voice, etc.) as tools of manipulative influence using AI, while these aspects of corporeality «cease to fully belong to the person, becoming an object of market exchange» [41]. E. Yakovleva, as we mentioned earlier, points to the hidden control of the consumer behavior of «electronic nomads» by embedded AI algorithms based on databases, digital traces, and emotional intelligence technologies [32].

While some researchers position the aforementioned features of algorithmic management as contradicting traditional values of freedom and justice, others view the implementation of AI technologies as a threat to the value of humans as such. This is primarily reflected in the devaluation of human activity in general (“What performs traditionally human functions better and more productively – natural or artificial intelligence?” [42]) and its key form – labor activity. Research results show that such a decrease in competitiveness in the labor market relative to AI agents leads to a wide range of negative consequences – from a slight deterioration in well-being and an increase in stress levels to social exclusion and even a loss of the meaning of life [23; 39; 40; 43]. Tendencies toward replacing humans in the sphere of culture and art are also quite pronounced [44], already to a certain

extent creating barriers to self-realization in creativity as a potential alternative to traditional labor activity. Further technological development and the rapid expansion of their capabilities in general may lead to the positioning of humans primarily as a resource for the development of AI. As G. Shipley and D. Williams note, in a society dominated by AI, “data has the highest value, and people have value only as sources of data, and then only until they are reduced to data as much as possible, after which, like a digitized paper book, they become an unnecessary burden” [45].

In any case, the threat to traditional values of freedom and justice posed by the implementation of AI technologies, along with the prospect of a transformation of human status (from the highest value and driver of socioeconomic development to a resource for technological advancement and an economic burden), are clearly factors driving the rejection of «AI-ization» by a certain segment of society. However, the consequences of such rejection in the form of specific behavioral strategies are not analyzed within the studies selected for this review. For which segment of society will «total algorithmization» be unacceptable, which behavioral strategy (gradual adaptation, active resistance, or escape, i.e., escapism) will prevail, and what forms social escapism will manifest in this case – these and other relevant questions require further research.

■ DISCUSSION

Let’s address the objectives of this review. First, an analysis of the selected primary sources allowed us to determine how AI technologies influence the development of social escapism. General models of the process under consideration, taking into account the multi-vector nature of AI influence, are presented in Table 2.

Table 2 – Models of social escapism influenced by AI technologies
Таблица 2 – Модели социального эскапизма под влиянием технологий ИИ

Model components	Models of social escapism		
	Emotional-communicative	Perceptual-ontological	Value-existential
The direction of AI influence	Substitution of social interactions by artificial ones	Rise of digital escapism	Escape from the «AI-ization» of society
AI technologies making a key impact	Virtual and robotic AI	Embedded and virtual AI	Virtual, robotic and embedded AI
Vector of social escapism	«Towards AI»		«From AI»
Phases of social escapism	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attraction based on AI personalization and adaptability 2. Emotional involvement and anthropomorphization of AI 3. Formation of attachment to AI and tendencies toward social isolation 4. Substitution of social interactions and reproduction of loneliness 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Engagement in a personalized, informationally and emotionally rich digital environment 2. Perceptual-ontological shift (blurring the boundaries of reality) 3. Virtual «reclusion» and social isolation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Awareness of the existential threat posed by AI 2. Value conflict (technological development of society versus traditional values) 3. Avoidance of an «AI-ized» social environment 4. Search for an alternative («non-AI-ized») living space

The first model of social escapism under the influence of relevant technologies – the emotional-communicative model – explains the mechanism and social consequences of direct interaction between social agents and virtual and robotic AI agents, reflecting the key phases of the sequential substitution of social interactions with artificial ones. Emotional engagement in artificial communication is facilitated, on the one hand, by the widespread implementation of personalized, adaptive, and conflict-free AI agents into most key areas of public life, and on the other, by the minimization of users' social contacts, given their heightened need for communication and predisposition to anthropomorphize AI. With social skills steadily deteriorating and attachment to artificial partners growing, the final phase of social escapism is presented as self-perpetuating loneliness, when communication with AI for the illusory satisfaction of social needs becomes, essentially, the only alternative. As research results show, among social groups, young children and the elderly are most susceptible to such influence; however, preconditions for the development of social escapism are also recorded among the most active part of society – students and workers.

The second model – the perceptual-ontological – reflects the intensification of hyperrealistic immersion in digital space under the influence of AI technologies. Similar to the initial attraction phase in the first model discussed, in this case, active engagement with digital space is observed; however, the personalized, emotionally rich digital environment is primarily provided by embedded AI («filter bubbles»). While in the first model, the communication partner is consistently «replaced,» in the second, the real social space is replaced by a hyperrealistic virtual one. Today, AI-based technologies are already significantly blurring the boundaries between reality and virtuality (an example is virtual influencers), and in the future, projects like the Metaverse have the potential to virtually eliminate even social interactions mediated by digital avatars from users' lives, replacing them with interactions with AI agents. The primary sources selected for this review did not reveal any studies examining the impact of AI on the development of digital escapism among members of specific social groups. We believe these trends will be most pronounced among young people, but this hypothesis requires further testing.

The third model – the value-existential one – depicts a gradual withdrawal from a social environment in which AI plays a key role. A threat to traditional values of freedom and justice, and even to the very status of the human being as the highest value, can lead not only to active resistance to technological innovations or gradual adaptation to them, but also to the choice of one form of social escapism or another. It is worth noting that researchers focus on the initial phases of this model (awareness of the existential threat from AI and value conflict) and the existence

of a research gap regarding the choice of a specific form of escapism (downshifting, social isolation, etc.) by agents who do not accept the «AI-ization» of society. Overall, this model characterizes not so much an existing mass social phenomenon as an emerging trend in the context of the active implementation of AI in virtually all spheres of public life.

As follows from the presented models, both variants of «radicalization» of social agents' attitudes toward actively implemented AI technologies (on the one hand, positive perception, anthropomorphization, and the prospect of substituting social interactions with artificial ones, on the other, rejection of an «AI-ized» social environment and the prospect of avoiding it) are fundamental prerequisites for the development of social escapism. Minimizing escapist risks and more sustainable development of the social system as a whole, on the contrary, will be facilitated by a rational attitude toward AI without mythologizing its essence (myths about AI consciousness, AI intuition, etc.), as well as by considering not only the opportunities but also the social risks of implementing these technologies, primarily from the state.

To summarize the analysis, we will outline the main limitations of this review and prospects for further research. The first limitation is related to the fact that the phenomenon of social escapism under the influence of AI technologies is relatively new: researchers mainly focus on individual aspects of this topic, and a lack of relevant longitudinal studies is also noted. Taken together, this significantly complicates the formation of a holistic understanding of the phenomenon under consideration over time. A second limitation lies in the difficulty of establishing a causal relationship between AI use and the development of escapism in the initial stages: whether AI use causes social isolation, alienation, etc., or, conversely, whether a predisposition to loneliness determines the turn to these technologies, remains unclear in most of the analyzed scientific papers. Based on this, it is difficult, for example, to draw conclusions about the ratio of social agents for whom AI is a key catalyst for the formation of escapist attitudes or merely a means of their practical implementation. A third limitation concerns the choice of literature databases for searching for relevant publications and the language of the primary sources (Russian and English). Most of the analyzed works are based on research data obtained in Russia and Western countries; Specific cultural aspects of AI perception, social norms, and escapism practices in other countries (primarily, the experience of China, one of the world leaders in the development and implementation of AI), may not be adequately represented within the framework of the review.

The range of avenues for further research on this topic is quite broad. First and foremost, longitudinal studies are of scientific interest to establish links between the use of AI technologies and the dynamics of escapist attitudes, social skills, levels of loneliness,

etc. Secondly, cross-cultural and comparative studies are relevant to identifying the specific development of escapism under the influence of AI in various social, economic, and cultural contexts. Thirdly, research among specific social groups (youth, workers, etc.) will allow for the formulation of management recommendations for the rational use of AI in education, labor, creativity, etc. Fourthly, further research on «AI escapism» (the value-existential model) will be useful for understanding the potential behavioral responses of broad social strata to the global risks posed by new technologies. This list of research directions will expand as the relevant processes develop in practice and are appropriately conceptualized in sociological science.

■ CONCLUSION

A systematic literature review has laid the foundations for the concept of AI-influenced social escapism. Research results demonstrate that these technologies are not only a factor in the transformation of social practices but also in the formation of attitudes toward avoiding real social interactions. Based on the identified multi-vector influence of AI, three basic models of social escapism development were presented, encompassing various attitudes toward relevant technologies and experiences with them – from positive perceptions and subsequent engagement at the expense of social activity to negative perceptions and prospects for avoiding «AI-ized» sociality:

1) an emotional-communicative model, which reveals the consistent substitution of social interactions by artificial communications with chatbots, AI-powered robots, etc.;

2) a perceptual-ontological model, reflecting the consistent immersion in a personalized, hyper-realistic digital space with extensive use of AI («filter bubbles,» virtual influencers, digital avatars, etc.) as an alternative to real social space;

3) a value-existential model, revealing the consistent formation and practical implementation of attitudes toward avoiding a social environment dominated by algorithmic control and behavioral manipulation, unfair management decisions based on the use of AI, and the questioning of human value as such due to the dissemination of relevant technologies.

Given the relatively recent implementation of AI into a wide variety of areas of public life, social escapism under the influence of these technologies is only an emerging trend. However, the projected rate of AI proliferation is so high (the global market size is expected to increase 20-fold between 2020 and 2030⁸) that escapist tendencies could become widespread. The range of potential consequences of such trends is extremely broad – from the atomization of society to the uncontrollable transformation of social structure and social space. Therefore, considering social risks, including the risks of social escapism, is a prerequisite for the development and implementation of AI technologies.

REFERENCES

- Ishanov, S. A., Osin, E. N., Kostenko, V. Yu. (2018). Personal development and the quality of solitude. *Cultural-Historical Psychology*, 14 (1), pp. 30–40. <https://doi.org/10.17759/chp.2018140104>. <https://elibrary.ru/yuiwmt>.
- Gonoshilova, T. O., Perepelkina, K. V. (2018). The risk of social escapism among young people. *Sociology in the modern world: science, education, creativity*, (10), pp. 231–235. <https://elibrary.ru/zdgepz>.
- Kibalnik, A. V., Fedosova, I. V. (2020). Social escapism among young people. *Kazan pedagogical journal*, 2 (139), pp. 222–230. <https://elibrary.ru/adodqu>.
- Romanova, E. V. (2017). An alternative strategy of lifestyle of the individual in modern Russia: social activism and ascapism. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Philosophy*, 3 (25), pp. 199–205. <https://elibrary.ru/zvyzxl>.
- Davydov, O. B. (2015). Philosophical aspect of social escapism in the age of virtuality. *Vestnik of NEFU*, 12 (2), pp. 77–81. <https://elibrary.ru/tzuhmb>.
- Beloborodov, V. A., Vorobyov, V. A., Seminsky, I. Zh., Kalyagin, A. N. (2023). The procedure for performing a systematic review and meta-analysis according to the PRISMA protocol. *Quality Management System: Experience and Prospects*, 12, pp. 5–9. <https://elibrary.ru/rsmjtg>.
- Skorodumova, O. B., Melikov, I. M. (2020). Social Risks And Cultural Transformations In The Era Of Fourth Industrial Revolution. In D. K. Bataev (Ed.), *Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism» Dedicated to the 80th Anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich*, vol 92. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, European Publisher, pp. 1008–1015. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.05.133>.
- Xie, T., Pentina, I., Hancock, T. (2023). Friend, mentor, lover: does chatbot engagement lead to psychological dependence? *Journal of Service Management*, 34 (4), pp. 806–828. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2022-0072>.
- Yao, R., Qi, G., Sheng, D., Sun, H., Zhang, J. (2025). Connecting self-esteem to problematic AI chatbot use: the multiple mediating roles of positive and negative psychological states. *Frontiers in Psychology*, 16, article 1453072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1453072>.

⁸ The forecast was published on the Statista.com portal. – URL: <https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size> (Accessed: September 22, 2025)

10. Gultekin, M. (2022). Human-Social Robot Interaction, Anthropomorphism and Ontological Boundary Problem in Education. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11 (3), pp. 751–773. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V11.N3.11.
11. Malyshkin, A. V. (2019). Integration of artificial intelligence into public life: some ethical and legal problems. *Vestnik of Saint Petersburg University. Law*, 10 (3), pp. 444–460. <https://doi.org/10.21638/spbu14.2019.303>. <https://elibrary.ru/hbioxr>.
12. Chen, H., Liu, Z. (2024) Educational Applications of ChatGPT: Ethical Challenges and Countermeasures. *English Language Teaching and Linguistics Studies*, 6 (3), pp. 100–116. <https://doi.org/10.22158/eltls.v6n3p100>.
13. Ravselj, D., Kerzic, D., Tomazeviz, N., Umek, L., Brezovar, N., et al. (2025). Higher education students' perceptions of ChatGPT: A global study of early reactions. *PLoS ONE*, 20 (2), article e0315011. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315011>.
14. Duran, V., Ersanli, E., Çelik, H. (2025). Unveiling student sentiment dynamics toward AI-based education through statistical analysis and Monte Carlo simulation. *British Educational Research Journal*, 00, pp. 1–28. <https://doi.org/10.1002/berj.4188>.
15. ran, T. T., Le, T. V., Le, N. H., Dam, A. V. T., Nguyen, T. T., Nguyen, A. T. T., Nguyen, H. T. (2025). Emotional attachment to artificial intelligence and perceived social isolation among university students: An application of Sternberg's triangular theory of love. *Multidisciplinary Science Journal*, 7 (12), article 2025662. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025662>.
16. Klimova, B., Pikhart, M. (2025). Exploring the effects of artificial intelligence on student and academic well-being in higher education: a mini-review. *Frontiers in Psychology*, 16, article 1498132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1498132>.
17. Wang, Q., et al. (2022). Understanding the Design Space of AI-Mediated Social Interaction in Online Learning: Challenges and Opportunities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6 (CSCW1), article 130. <https://doi.org/10.1145/3512977>.
18. Crawford, J., Allen, K. A., Pani, B., Cowling, M. (2024) When artificial intelligence substitutes humans in higher education: the cost of loneliness, student success, and retention. *Studies in Higher Education*, 49 (5), pp. 883–897. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2326956>.
19. Delello, J., Sung, W., Mokhtari, K., Herbert, J., Bronson, A., De Giuseppe, T. (2025). AI in the Classroom: Insights from Educators on Usage, Challenges, and Mental Health. *Education Sciences*, 15 (2), article 113. <https://doi.org/10.3390/educsci15020113>.
20. Liu, A. R., Pataranutaporn, P., Turkle, S., Maes, P. (2024). Chatbot companionship: A mixed-methods study of companion chatbot usage patterns and their relationship to loneliness in active users. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.21596>.
21. Vredenburg, K. (2022). Freedom at Work: Understanding, Alienation, and the AI-Driven Workplace. *Canadian Journal of Philosophy*, 52 (1), pp. 78–92. <https://doi.org/10.1017/can.2021.39>.
22. Hofeditz, L., Mirbabaie, M., Ortmann, M. (2023). Ethical Challenges for Human-Agent Interaction in Virtual Collaboration at Work. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40 (23), pp. 8229–8245. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2279400>.
23. Sidorina, T. Yu., Glebov, O. A., Sidelnikov, I. A. (2022). Automation and artificial intelligence in labor practices. *Journal of Social Policy studies*, 20 (3), pp. 433–444. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2022-20-3-433-444>. <https://elibrary.ru/pgwdjn>.
24. Palmier, C., Rigaud, A., Ogawa, T., Wieching, R., Dacunha, S., Barbarossa, F., Stara, V., Bevilacqua, R., Pino, M. (2024). Identification of Ethical Issues and Practice Recommendations Regarding the Use of Robotic Coaching Solutions for Older Adults: Narrative Review. *Journal of Medical Internet Research*, 26, article e48126. <https://doi.org/10.2196/48126>.
25. Pareto Boada, J. (2021). The ethical issues of social assistive robotics: A critical literature review. *Technology in Society*, 67, article 101726. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101726>.
26. Savic, M. (2024). Artificial Companions, Real Connections? Examining AI's Role in Social Connection. *M/C Journal*, 27 (6). <https://doi.org/10.5204/mcj.3111>.
27. Fostervold, K. I. (2022). A longitudinal study of human-chatbot relationships. *International Journal of Human-Computer Studies*, 168 (4), article 102903. <https://doi.org/10.1016/J.IJHCS.2022.102903>.
28. Andreallo, F. (2019). Prosthetic Soul Mates: Sex Robots as Media for Companionship. *M/C Journal*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23455.38565>.
29. Mailenova, F. G. (2019). Love and Robots. Will Humanity Become Digisexual? *RUDN Journal of Philosophy*, 23 (3), pp. 312–323. <https://doi.org/10.22363/2313-2302-2019-23-3-312-323>. <https://elibrary.ru/bztidx>.
30. Tsvetkova, O. (2021). The Disintegration of Intersubjectivity: Madness as the Impossibility of Love (according to L. Binswanger). *Philosophical Anthropology*, 2, pp. 159–170. <https://doi.org/10.21146/2414-3715-2021-7-2-159-170>.

31. Rodilosso, E. (2024). Filter Bubbles and the Unfeeling: How AI for Social Media Can Foster Extremism and Polarization. *Philosophy & Technology*, 37 (2), article 71. <https://doi.org/10.1007/s13347-024-00758-4>.
32. Yakovleva, E. L. (2023). Monetization of emotions in the life of an electronic nomad. *Russian Journal of Economics and Law*, 17 (3), pp. 473–489. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2023.3.473-489>. <https://elibrary.ru/txlelp>.
33. Hu, M., et al. (2025). AI as your ally: The effects of AI-assisted venting on negative affect and perceived social support. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 17 (1), article e12621. <https://doi.org/10.1111/aphw.12621>.
34. Weinstein, N., Itzhakov, G., Maniaci M. (2025). Exploring the connecting potential of AI: Integrating human interpersonal listening and parasocial support into human-computer interactions. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 4, article 100149. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2025.100149>.
35. Jin, S. (2023). “To comply or to react, that is the question:” the roles of humanness versus eeriness of AI-powered virtual influencers, loneliness, and threats to human identities in AI-driven digital transformation. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 1 (2), article 100011. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2023.100011>.
36. Freund, L. Beyond the physical self: understanding the perversion of reality and the desire for transcendence via digital avatars in the context of Baudrillard’s theory. *AI & Society*, Jun 14. <https://doi.org/10.32388/F3Y8IG>.
37. Fedorchenko, S., Volodenkov, S. (2022). Digital human rights: risks, challenges, and threats of global socio-political transformations. *Cuestiones Constitucionales. Revista Mexicana De Derecho Constitucionales*, 1 (46), pp. 279–316. <https://doi.org/10.22201/IJ.24484881E.2022.46.17057>.
38. Nah, K., Oh, S., Han, B., Kim, H., Lee, A. (2022). A Study on the User Experience to Improve Immersion as a Digital Human in Lifestyle Content. *Applied Sciences*, 12 (23), article 12467. <https://doi.org/10.3390/app122312467>.
39. Tatarov, V. Yu. (2025). Alienation multiplication in digital society: a social-philosophical analysis. *Tver Medical Journal*, 3, pp. 77–81. <https://elibrary.ru/lumpgs>.
40. Vatoropin, A. S., Vatoropin, S. A. (2025). Risks of Social Exclusion in the Context of the Implementation of Artificial Intelligence Technologies in Modern Organizations. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 2 (95), pp. 163–171. <https://doi.org/10.69571/SSPU.2025.95.2.017>. <https://elibrary.ru/ppuapt>.
41. Sedinin, Ya. A., Syrov, V. N. (2024). Biometrics of Capitalism: How Neoliberalism Splits the Body. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, 80, pp. 136–145. <https://doi.org/10.17223/1998863X/80/12>. <https://elibrary.ru/gakggg>.
42. Bogachenko, V. V. (2017). Transhumanism as a Form of Human Escapism in the Context of Cyberculture. *Proceedings of BSTU, issue 6, History, Philosophy*, 1 (197), pp. 98–102. <https://elibrary.ru/vswgip>.
43. Hongxia, H. (2021). On the three constraints of the development of artificial intelligence: Value, liberation, and responsibility. *Cultures of Science*, 4 (9), article 209660832110526. <https://doi.org/10.1177/20966083211052637>.
44. Gribanova, L. M. (2024). The virtual border of computer music. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI)*, 5 (121), pp. 53–60. <https://doi.org/10.24412/1997-0803-2024-5121-53-60>. <https://elibrary.ru/jkqdon>.
45. Shipley, G., Williams, D. (2023). Critical AI Theory: The Ontological Problem. *Open Journal of Social Sciences*, 11 (12), pp. 618–635. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.1112041>.

УНИВЕРСИТЕТ КАК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

А. А. Рабцевич^а

^а Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук (Уфа, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Российские университеты, в соответствии с запросом государства и бизнеса на поиск передовых производственных технологий и разработок, позволяющих повысить технологический суверенитет, все больше фокусируются на разработке готовых технологических решений для реального сектора экономики. Особую значимость деятельность университетов представляет на региональном уровне, поскольку она учитывает специфику социально-экономической системы каждого региона, в том числе отраслевую специализацию и сложившийся технологический уклад. Целью исследования является выявление оптимальной конфигурации встраивания университетов в систему технологического развития экономики региона их местонахождения.

Материалы и методы. В качестве материалов для исследования выступили отечественные и зарубежные работы по теме позиционирования университетов в региональной социально-экономической системе, оценке их влияния на технологическое развитие отраслевых комплексов, интеграции университетов в реальный сектор экономики. Расчетно-аналитическая часть основана на применении системного, графического, логико-структурного и компаративистского методов к статистическим данным Федеральной службы государственной статистики и Министерства науки и высшего образования РФ. Использование в работе прямых показателей воздействия университетов на технологическое развитие региона, в отличие от косвенных (объем НИОКР, количество статей, численность НПП и др.), используемых другими авторами, определяет новизну исследования.

Результаты. Анализ деятельности университетов в четырех субъектах Российской Федерации демонстрирует количественный рост передовых производственных технологий, разрабатываемых вузами, что свидетельствует о возможностях университета выступать ядром технологического развития экономики региона. Автором разработана модель структурирования деятельности университета, позволяющая, в сотрудничестве с региональными научными и индустриальными партнерами, обеспечить такое развитие.

Обсуждение. Полученные результаты позволяют расширить представление об источниках технологического развития экономики регионов, адаптировать инструментарий управления модернизацией отраслей экономики региона к имеющимся научным, кадровым компетенциям региональной системы высшего образования.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на оценку эффективности отдачи бюджетных затрат и частных инвестиций в данной сфере, выявление роли университетов в достижении технологического суверенитета страны.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Региональная экономика, университет, передовые производственные технологии, результаты интеллектуальной деятельности.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00571-25-00 на 2025 г. и на плановый период 2026 и 2027 годов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Рабцевич А. А. Университет как драйвер технологического развития региональной экономики // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 111–128. EDN PDDQMP.

© А. А. Рабцевич, 2026

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 АВТОРЕ

Рабцевич Андрей Александрович – кандидат экономических наук, доцент, МВА; Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук (450054, Россия, г. Уфа, проспект Октября, 71) – старший научный сотрудник лаборатории современных проблем региональной экономики; cruiser333@yandex.ru. SPIN 7511-2300, ORCID 0000-0002-1478-4251.

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 07.05.2025; рецензия получена 10.12.2025; принята к публикации 19.01.2026.

RESEARCH ARTICLE

UNIVERSITY AS A REGIONAL ECONOMY TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT DRIVER

A. A. Rabtsevich^a

^a Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Russian universities, following the request of the state and business to search for advanced production technologies and developments that enhance technological sovereignty, are increasingly focusing on the development of the ready-made technological solutions for the real economy. The universities activities are of particular importance at the regional level, since they consider the specifics of the socio-economic system of each region, including industry specialization and the established technological structure. The purpose of the study is to identify the optimal configuration for integrating universities into the system of technological development of the regional economy of their location.

Materials and methods. The materials for the study were domestic and foreign works on the topic of positioning universities in the regional socio-economic system, assessing their impact on the technological development of industry complexes and the integration of universities into the real economy sector. The calculation and analytical part is based on the application of systematic, graphical, logical-structural and comparative methods to statistical data. The use of direct indicators of the impact of universities on the technological development of the region in the work, as opposed to indirect ones used by other authors, determines the novelty of the research.

Results and conclusions. An analysis of the activities of universities in four regions of the Russian Federation demonstrates the growth of advanced production technologies developed by universities, which indicates the university's ability to act as a core of the technological development of the region's economy. The author has developed a model for structuring the university's activities, which allows, in cooperation with regional scientific and industrial partners, to ensure such development.

Discussion. The results make it possible to expand the understanding of the sources of technological development of the regional economy, to adapt the management tools for the modernization of the region's economic sectors to the existing scientific and personnel competencies of the regional higher education system. Further research may be aimed at assessing the effectiveness of the return on budget expenditures and private investments in this area, identifying the role of universities in achieving the technological sovereignty of the country.

KEYWORDS

Regional economy, university, advanced production technologies, intellectual property results.

FUNDING

The study was carried out within the framework of the state assignment of UFRC RAS № 075-00571-25-00 for 2025 and for the planned period of 2026 and 2027.

FOR CITATION

Rabtsevich, A. A. (2026) University as a regional economy technological development driver. *Management Issues*, 20 (1), 111–128. <https://elibrary.ru/pddqmp>.

AUTHORS' INFORMATION

Andrey A. Rabtsevich – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor; Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (450054, Russia, Ufa, Oktyabrya Avenue, 71) – *Senior Researcher at the Laboratory of Modern Problems*; cruiser333@yandex.ru. SPIN 7511-2300, ORCID 0000-0002-1478-4251.

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 07.05.2025; reviewed 10.12.2025; accepted for publication 19.01.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Существующий со стороны стратегического развития запрос на модернизацию экономики российских регионов в условиях ограниченных санкционным давлением ресурсов должен быть удовлетворен выстраиванием соответствующего работоспособного механизма технологической трансформации отраслей. Хозяйствующие субъекты, имеющие внутренние потребности в разработке высокотехнологичных продуктов в отрасли, в последние годы предъявляют к научно-образовательным и исследовательским организациям все более сформированный запрос в модели «квалифицированного заказчика», что разворачивает широкую научную дискуссию вокруг оценки степени влияния российских университетов как на технологический уровень отраслей, так и на развитие социально-экономических систем регионов в целом. Очередные попытки государства усилить это влияние через запуск целевых программ (в первую очередь – «Приоритет-2030») пока не привели к полному преодолению системных проблем в данной области:

– разобщенности образовательной, научной, инновационной и производственной составляющих цепочки создания и применения знания от университетов (и академических структур) в направлении роста технологического уровня экономик регионов;

– несоответствия компетенций научных работников, профессорско-преподавательского состава (и, вследствие этого, выпускников) квалификационным требованиям новых технологических укладов, межпоколенческого разрыва в цепочке передачи знаний, отсутствия преемственности научных школ;

– единичности малозатратных и действенных способов передачи знаний в регионах местонахождения в условиях отсутствия выхода на международные рынки готовых решений, осложненного санкционными ограничениями;

– разделения секторов генерации нового знания на «вузовский», «академический», «корпоративный» и др., их отдаления друг от друга и целей долгосрочного технологического развития

экономики регионов, установления некоммерческих отношений между данными секторами при попытке их интеграции;

– отсутствия бизнес-логики в процессах создания объектов интеллектуальной собственности, неспособности выстраивать внутриуниверситетские треки достижения высоких уровней готовности технологий и разработок, наличия разрывов в цепочках «фундаментальные исследования – серийное производство»;

– слабой способности самих отраслевых лидеров регионального уровня к освоению в производственном процессе новых технологий, особенно относящихся к шестому технологическому укладу.

Обозначенная дискуссия о влиянии университетов как одного из ключевых драйверов развития экономики регионов на технологический уровень отраслей в первую очередь касается типа их взаимозависимости и системы показателей, измеряющих его степень.

Технологическая модернизация экономики, как справедливо указывает Л. А. Николаева, обеспечивается удовлетворением запросов бизнес-среды в образовательных услугах и научной продукции, которая производится связыванием соответствующих рынков с рынками факторов производства. Вследствие этого обозначается необходимость приоритетного развития научно-исследовательского процесса именно в среде университетов, которые, в отличие от академического и прикладного секторов, наряду с разработкой высокотехнологичной продукции, воспроизводят человеческий капитал, который автор считает не менее значимым фактором технологической модернизации.

Для формализации взаимодействия указанных рынков Л. А. Николаева использует категорию «инновационный потенциал вузовского сектора науки», под которым понимается «величина максимальной возможности продуцировать научно-исследовательские результаты, приводящие к процессу практической реализации инноваций, качественному улучшению социально-экономических систем и повышению

конкурентоспособности субъектов хозяйствования»¹, его оценку можно произвести рядом показателей: стоимостным объемом НИОКР, материального обеспечения и информационной базы; портфелем патентов; численностью аспирантов, победителей олимпиад, остепененных НПП и др. Связанность «инновационного потенциала вузовского сектора науки» с потребностями реального сектора экономики в интересах технологической модернизации, иллюстрирующая конкурентоспособность университета, характеризуется собственным набором показателей: доля успешных НИР в общем объеме разработок; удельный вес продуктов, разработанных в партнерстве, в общем объеме внедренных новых продуктов; доля университета на рынке новых технологий, услуг и др.

Также стоит отметить, что эффекты передачи технологии (например, через малые технологические компании, патенты, лицензирование и пр.) для регионального роста могут быть ограничены, особенно в тех случаях, когда существует несоответствие между технологиями, генерируемыми университетом, и потребностями экономики региона, или когда масштабы деятельности и численность разработчиков недостаточны для достижения критической массы в конкретной области научно-технического знания в регионе².

«Модернизационную трансформацию научного, образовательного и инновационного секторов региональной экономики» в целях перехода на пятый и шестой технологический уклады способен, по мнению Е. В. Франк, обеспечить опорный вуз региона, олицетворяющий «центр региональной инновационной экосистемы и интегратор устойчивых коммуникаций для организации инновационной деятельности»³. Автор предлагает экономико-математическую модель инновационного взаимодействия между опорным вузом региона и экономикой региона, основанную на производственной функции и включающую показатели университета (затраты на НИР и ДПО для представителей бизнес-общества, а также численность обучающихся и сотрудников, задействованных в их реализации, количество научных публикаций, диссертаций, патентов, промышленных партнеров и др.) и региона (объем инновационных товаров, работ и услуг, инвестиций в основной капитал, количество используемых передовых производственных технологий, объектов интеллектуальной

собственности, организаций, задействованных в НИР и затраты на их выполнение, технологические инновации, информационные и коммуникационные технологии).

Оригинальную концепцию оценки перехода научно-технологических достижений университетов Китая в региональный научно-технический потенциал предложили А. С. Воронов и С. Цзоу: трансформация измеряется объемом расходов на НИР и научно-технические услуги, численностью работников, оказывающих данные услуги, занятых НИР и внедряющих их результаты, количеством научных работ и разрешений на патент, количеством договоров и объемом доходов от передачи технологий и продажи патентов; потенциал определяется числом эффективных патентов на 10000 человек населения и научно-технических бизнес-инкубаторов, эквивалентом полной занятости научных работников, внутренними затратами и интенсивностью инвестиций в НИОКР, доходом от основной деятельности в высокотехнологичных отраслях и др. [1, с. 141].

Эконометрическую оценку трансформации научно-технологических достижений университета в региональный экономический рост Л. Уи и В. Чен проводят с помощью анализа системы «входящих» ресурсных показателей (количество штатных научных сотрудников, стоимостной объем НИОКР и научно-технических услуг, расходы на применение результатов НИОКР и проекты оказания научно-технических услуг и др.), отдачи от вузовских исследований и разработок (опубликованные научные статьи, количество выданных патентов, стоимостной объем контрактов (хоздоговоров) и их количество, фактический годовой доход от РИД и др.), а также изменения уровня регионального экономического развития (валовой региональный продукт и потребительские расходы на душу населения, соотношение добывающих и обрабатывающих отраслей, темпы роста бюджетных доходов региона, располагаемый доход на одного жителя и др.). Выявленная несогласованность системы «университет – предприятия региона» уменьшается по мере экономического развития территории [2, с. 11–12].

С. В. Авилкина устанавливает ряд позиций университетов во взаимодействии с регионами: как ядра инновационного развития и региональных консорциумов, а также партнёра широкого спектра, социального и бизнес-партнера, к каждому из которых применяется свой подход

¹ Николаева Л. А. Методологические основы оценки инновационного потенциала вузовского сектора науки и его влияние на развитие бизнес-среды : автореферат дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Владивосток, 2012. 48 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01005055746> (дата обращения: 30.04.2025). EDN QIIYVR.

² Kelleher L., Ulrichsen T. Powering regional engines of growth: How universities can enhance regional economic growth through knowledge exchange. UCI Expert Insights Paper 03. Policy Evidence Unit for University Commercialisation and Innovation (UCI). Cambridge : University of Cambridge, 2024. 40 p. – URL: https://ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/UCI/knowledgehub/documents/2024_UCI_UniKE_regional_growth_vFinal.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

³ Франк Е. В. Формирование региональной инновационной системы на базе опорного вуза : автореферат дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05. СПб, 2021. 39 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01010927834> (дата обращения: 30.04.2025). EDN AQHKDQ.

к исследованию отношений. В целях развития социально-экономической системы региона предлагается использовать модель «квадроспирали», включающую, в том числе, экономическую (увеличение входящей образовательной миграции, кадровое обеспечение отраслей региональной экономики по актуальному спектру направлений подготовки, рост доходов бизнеса и государства) и инновационную спираль (повышение научно-технического потенциала университета, его интеграция с реальным сектором экономики, увеличение выпуска наукоемкой продукции в регионе).

С позиции долгосрочного развития региона не менее важным, согласно С. В. Авилкиной, является включенность потенциала вуза в программные документы его социально-экономического развития и соответствие отраслевым приоритетам. Кроме того, автор выделяет показатели, характеризующие «стратегические ресурсы» региональной системы высшего образования: долю студентов и преподавателей, занятых с высшим образованием и слушателей ДПО в численности трудоспособного населения, количество объектов инновационной инфраструктуры, долю патентов, выданных в регионе, реализованных по лицензионным соглашениям, соотношение объемов доходов университетов региона от научной, образовательной и международной деятельности к величине ВРП и др.⁴

Современные российские университеты повторяют путь, актуальный для европейских университетов начала 2000-х годов. В ответ на вызовы глобализации экономики, цифровизации образования и сокращения инновационного цикла университеты (в первую очередь – технические) в Германии и других странах начинали взаимодействовать с индустриальными партнерами и научно-исследовательскими институтами в модели университетских комплексов, выступая их «ядром», выстраивали многоканальное финансирование, удовлетворяя проектные запросы со стороны промышленности региона и выполняя задачи регионального значения; во главе таких университетов, как правило, стояли уже не выдающиеся ученые, а ректоры – профессиональные менеджеры [3, с. 28–30]. Здесь следует отметить, что и у такой модели взаимодействия, даже в условиях развитых стран Европейского союза, имеется предел эффективности [4, с. 101–102].

Р. В. Агинеи и О. И. Беляева указывают, что ключевое значение в осознании университетом

необходимости ответа на «большие вызовы», в частности, технологические, стоящие перед экономикой региона, имеет встроенность их ценностной аксиоматики в университетскую организационную культуру, таким образом ценностный профиль университета должен соответствовать принципу «чтобы эффективно решать задачи, надо ставить сверхзадачи» [5, с. 109]. Такие задачи-максимум, как правило, утверждаются в рамках программно-целевых документов на федеральном уровне⁵.

В ответ на существующие «большие» и «локальные» вызовы происходят трансформации функциональной модели вуза – с универсальной научно-образовательной (образовательная (U1.0) и научно-исследовательская (U2.0) миссии) на специализированную экспертно-технологическую (U3.0) и функцию решения вопросов регионального социально-экономического развития (U4.0), в рамках реализации которой вуз выступает как драйвер развития территории. Н. Ф. Привалова и соавторы делают заключение, что «российские вузы должны стать точками роста регионов и активно участвовать в решении их социально-экономических проблем» [6, с. 94], в первую очередь через наращивание человеческого капитала, развитие экономики и повышение инновационного потенциала региона [6, с. 88].

Т. И. Грабельных и Е. В. Лесниковская подтверждают смену модели развития университета с универсальной научно-образовательной на экспертно-технологическую, где он выступает интегратором экспертного сообщества региона, конструируя поле взаимодействия субъектов регионального развития (государство, бизнес, население, научные и образовательные сообщества), содействуя разработке и реализуя региональные стратегии развития [7, с. 221]. Ключевой задачей университета в новой модели видится повышение эффективности региональной власти через оценку управленческих решений, анализ социальных изменений, контроль сохранения интеллектуального потенциала региона и др.

На основе объединения концепции экономического ядра региона и модели четверной-пятерной спиралей И. О. Малыгина и О. В. Громова предлагают рассматривать университеты в качестве универсальных ядер полюсов «местно-ориентированного» инновационного роста региональных экономик. Ключевой региональный университет, являясь обособленным субъектом, выступает ядром экономической системы, связывающим локализованные в регионе бизнес-круги и местные

⁴ Авилкина С. В. Социально-экономический потенциал системы высшего образования в регионах Российской Федерации : автореферат дисс. ... докт. экон. наук: 5.2.3. М., 2024. 53 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01012634345> (дата обращения: 30.04.2025). EDN IXNDTB.

⁵ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года. Утверждена Указом Президента РФ № 145 от 28 февраля 2024 года // Собрание законодательства Российской Федерации, № 10, 04.03.2024, ст. 1373 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1305071057> (дата обращения: 30.04.2025).

сообщества, органы государственной власти, а также научные и образовательные учреждения. Определяя направление усилий в образовательной, научно-исследовательской, изобретательской и трансферно-технологической плоскостях деятельности, в долгосрочной перспективе университет воздействует таким образом на вектор экономической специализации хозяйственного комплекса региона [8, с. 42–43].

Помимо собственно обеспечения модернизации отраслей новыми продуктами и технологиями, университеты являются ключевым актором их кадрового обеспечения по трем направлениям:

- 1) подготовка кадров для воспроизводства образовательного процесса (создания компетенций);
- 2) подготовка кадров для воспроизводства исследовательского процесса (создания знаний);
- 3) подготовка кадров для воспроизводства производственного процесса (создания продуктов).

Кадровое обеспечение играет значительную роль в технологическом развитии отраслей, поскольку формируют компетенции, необходимые для восприятия и адаптации технологий на рабочих местах [9, с. 457].

Таким образом, можно утверждать, что университеты все более позиционируются в качестве ядер технологического развития отраслей экономики российских регионов. Между тем, в ряде исследований ключевая роль университетов в достижении технологического развития региона совершенно не упоминается, ставка делается на научные организации, в том числе отраслевые (включая реализующие прикладные исследования), «нацеленные на решение ключевых технологических проблем модернизации производства» [10, с. 69], а также на научно-инновационные центры по приоритетным направлениям развития техники и технологий. Среди показателей, по которым выбираются приоритетные регионы для реализации «эшелонированной инновационной стратегии» для развития инновационной экосистемы, как правило, все же присутствует численность студентов вузов [10, с. 70].

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Информационную базу исследования составляют статистические данные и собственные расчеты автора.

Для оценки динамики разработанных передовых производственных технологий (ППТ) в разрезе федеральных округов и регионов с выделением разработчиков и типов технологий по уровню новизны используются официальные данные Федеральной службы государственной

статистики (Росстат) из Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС. Государственная статистика). Источником значений показателей, позволяющих определить динамику количества используемых передовых производственных технологий по субъектам Российской Федерации, выступил сайт Федеральной службы государственной статистики.

Кроме того, проведен анализ на уровне отдельных университетов и их совокупности в регионе. Поскольку программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» направлена на территориальное и отраслевое, а в текущей интерпретации – технологическое лидерство университета в регионе местоположения, имеются показатели, анализ которых отразил бы исследуемые процессы без дополнительных расчетов («Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и оказания научно-технических услуг по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов, в расчете на одного НПП»; «Объем доходов от распоряжения исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности (по лицензионному договору (соглашению), договору об отчуждении исключительного права) и разработок, включающих изготовление опытного образца, в расчете на одного НПП» и др.)⁶. Однако их представленные на сайте значения только за последний отчетный год не позволяют отразить динамику деятельности университетов за достаточно длительный период времени, поэтому будут использоваться показатели Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, проводимого Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, которые являются качественными и достоверными: аналогичный обозначенным выше показатель «Объем средств, полученных от использования РИД, тыс. руб.», рассчитываемый из показателей «Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации, %» и «Доходы вуза из всех источников, тыс. руб.».

Основными методами проведения исследования выступили системный, графический и логико-структурный.

Для проводимого далее исследования приняты следующие обозначения.

⁶ Целевые показатели эффективности реализации программ развития по направлению «Территориальное и (или) отраслевое лидерство» // Официальный сайт Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: <https://priority2030.ru> (дата обращения: 30.04.2025).

1. Научно-исследовательские организации (НИО) – организации, осуществляющие в качестве основного вида деятельности экономическую деятельность в сфере научных исследований и разработок (код 72 ОКВЭД2 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2))⁷.

2. Университеты (вузы) – образовательные организации высшего образования, осуществляющие в качестве основного вида деятельности экономическую деятельность в сфере высшего образования (код 85.22 ОКВЭД2 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2)).

3. Корпоративный сектор (КС) – организации, осуществляющие хозяйственную деятельность в отраслях экономики и разрабатывающие передовые производственные технологии⁸.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Разработка технологии и ее упаковка как готового решения для отраслей экономики страны и ее регионов занимает значительное время, в связи с чем при рассмотрении деятельности разработчиков, которыми могут выступать научно-исследовательские организации (в первую очередь – академические), университеты (и иные виды образовательных организаций высшего образования), а также корпоративный сектор (RnD-центры предприятий, научно-исследовательские подразделения и пр.), необходимо брать во внимание показатели их деятельности за длительный промежуток времени (рисунок 1).

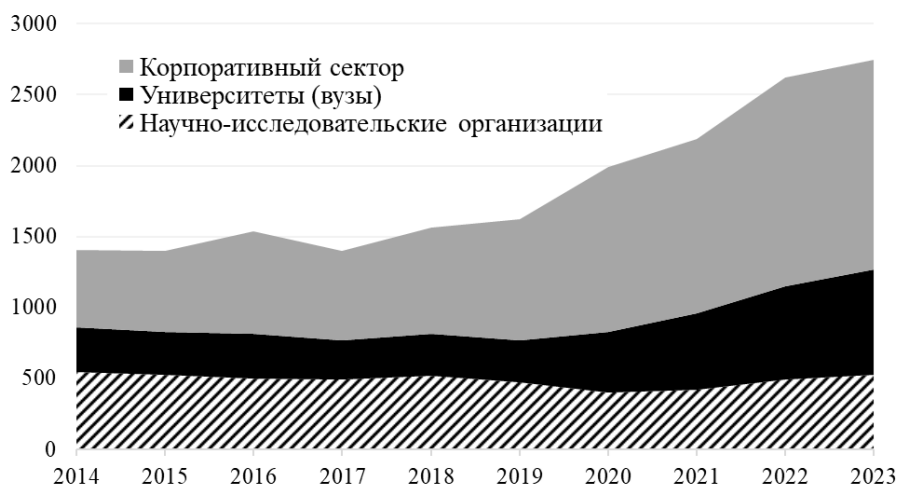


Рисунок 1 – Динамика разработанных передовых производственных технологий по типам разработчиков за 2014–2023 годы, ед.⁹

Figure 1 – Dynamics of developed advanced production technologies by type of developer in 2014–2023, units

Согласно статистическим данным, университеты России уже в 2020 году перехватили инициативу у академических учреждений в создании передовых производственных технологий: так, если в 2014 году научные организации создали 38,2% технологий в стране, а вузы – 22,1%, то к 2020 году соотношение стало сопоставимым – 20,3% против 21,4% соответственно, а в 2023 году – стало обратным (19,2% против 26,9%). В абсолютных значениях создание технологий корпоративным сектором («заводская наука») за 10 лет увеличилось в 2,7 раза,

а университетами – в 2,4 раза. Вместе с тем, учреждения науки более ориентированы на разработку принципиально новых технологий, однако и здесь наблюдается снижение результативности.

Более территориально детализированный анализ возможен через рассмотрение результатов разработки передовых производственных технологий в разрезе федеральных округов с выделением разработчиков и типов технологий по уровню новизны в 2019 году (рисунок 2) и 2023 году (рисунок 3).

⁷ О принятии и ведении в действие Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) и Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008) : приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 31 января 2014 г. № 14-ст (с изм. и доп.) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <https://docs.cntd.ru> (дата обращения: 30.04.2025).

⁸ Технологическое развитие производства: вклад научных организаций и вузов. Экспресс-информация. Выпуск 25.05.2023 // Серия информационно-аналитических материалов «Наука, технологии, инновации» ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – URL: <https://issek.hse.ru/pitog/pubs/share/835862818.pdf> (дата обращения: 30.04.2025).

⁹ Число разработанных передовых производственных технологий по 2016 г. // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС. Государственная статистика). – URL: <https://fedstat.ru> (дата обращения: 30.04.2025); Число разработанных передовых производственных технологий с 2017 г. (единица, значение показателя за год) // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС. Государственная статистика). – URL: <https://fedstat.ru> (дата обращения: 30.04.2025).

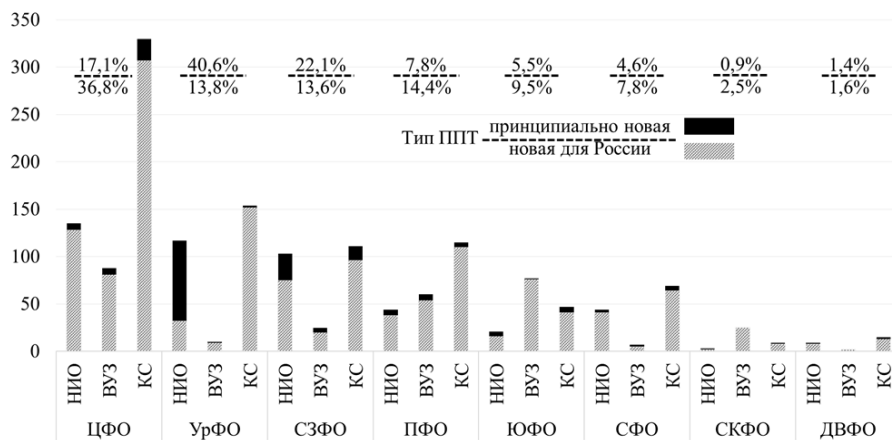


Рисунок 2 – Доля передовых производственных технологий, разработанных в 2019 году, в разрезе федеральных округов, %

Figure 2 – Share of advanced production technologies developed in 2019 by federal districts, %

Согласно официальным данным, первенство по суммарному количеству ППТ обоих типов 2019 году ожидаемо принадлежало Центральному федеральному округу (553 ед.), за ним следовали Уральский (281 ед.) Северо-Западный (239 ед.) и Приволжский (218 ед.) федеральные округа, при этом в СЗФО и УрФО, благодаря деятельности научно-исследовательских организаций, суммарно разрабатывались более половины принципиально новых технологий отечественного производства, не имеющих аналогов мире.

Южный (145 ед.) и Сибирский (120 ед.) федеральные округа имели сопоставимый потенциал в разработке технологий. Аутсайдерами выступали Северо-Кавказский (37 ед.) и Дальневосточный (26 ед.) федеральные округа, при этом вузы СКФО показали высокий уровень (относительно всего ФО) результативности, а вузы ДВФО отметились практически нулевым результатом.

В 2023 году картина распределения разработанных ППТ в значительной мере претерпела изменения (рисунок 3).

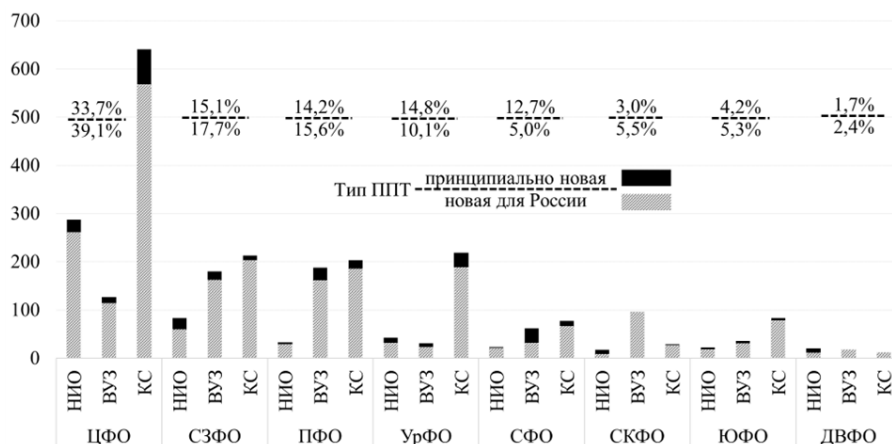


Рисунок 3 – Доля передовых производственных технологий, разработанных в 2023 году, в разрезе федеральных округов, %

Figure 3 – Share of advanced production technologies developed in 2023 by federal districts, %

Увеличение на 70% (по сравнению с 2019 годом) общего числа ППТ произошло, в первую очередь, за счет Центрального (1055 ед., рост +91%) и Северо-Западного (476 ед., +99%) федеральных округов – в них теперь концентрируется разработка более половины технологий обоих типов. Существенно нарастил результативность Приволжский федеральный округ (424 ед., +94%), Уральский же остался практически на том же уровне (293 ед., +4%). Сопоставимым количеством разработки ППТ обладают Сибирский (162 ед., +35%), Южный (141 ед., –3%)

и Северо-Кавказский (142 ед., +284%) федеральные округа – СКФО существенно нарастил результаты, однако можно отнести столь существенный рост к эффекту низкой базы. Дальневосточный федеральный округ снова оказался в аутсайдерах (50 ед., +92%), несмотря на значимый рост. Отмеченные тенденции говорят об интенсивной централизации процессов разработки технологий в двух российских столицах, что может негативно отразиться на долгосрочном развитии данной сферы в других административно-территориальных образованиях,

что особенно касается Уральского и Южного федеральных округов.

При рассмотрении ППТ, разрабатываемых образовательными организациями высшего

образования, можно отметить, что изменение результативности, по сравнению с общим их числом по федеральному округу, не является равномерным (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика изменения доли передовых производственных технологий, разработанных университетами, в общем числе разработанных технологий по федеральным округам за период 2019–2023 гг.

Table 1 – Dynamics of changes in the share of advanced production technologies developed by universities in the total number of developed technologies by federal districts for the period 2019–2023

	2019	2023	изм. п.п.	2019	2023	изм. п.п.	2019	2023	изм. п.п.	2019	2023	изм. п.п.
	ЦФО			УрФО			СЗФО			ПФО		
НР	15,7	12,1	-3,6	4,7	9,4	+4,8	10,5	38,3	+27,8	26,7	43,0	+16,2
ПН	18,9	11,6	-7,3	1,1	16,3	+15,2	10,4	34,0	+23,6	35,3	55,3	+20,0
	ЮФО			СФО			СКФО			ДВФО		
НР	57,1	24,4	-32,7	4,5	26,7	+22,1	71,4	72,7	+1,3	8,7	42,9	+34,2
ПН	8,3	35,7	+27,4	20,0	71,4	+51,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

*Типы ППТ: НР – технология, новая для России, ПН – технология принципиально новая

Так, при существенном росте в Центральном федеральном округе доля вузов в общем числе созданных ППТ снизилась по новым технологиям – на 3,6 п.п., а по принципиально новым – на 7,3 п.п. Обращает на себя внимание, что по обеим группам технологий университеты усилили позиции в Уральском, Северо-Западном, Приволжском и Сибирском федеральных округах. Таким образом, представленные в таблице 1 данные позволяют определить усиление или ослабление позиций университетов без отрыва от общего контекста развития территорий по рассматриваемым процессам.

Очевидно, что динамика разработки ППТ вузами в рамках каждого отдельного региона будет иметь свой специфический характер. Для более детального рассмотрения исследуемого явления оценим динамику результативности деятельности организаций высшего образования в четырех субъектах федерации, близких географически и сопоставимых по размеру экономики и уровню технологического развития в профильных рейтингах регионов (Национальный рейтинг НТР, Рейтинг инновационного развития субъектов РФ и др.), – республиках Башкортостан и Татарстан, а также Самарской и Челябинской областях (рисунок 4).

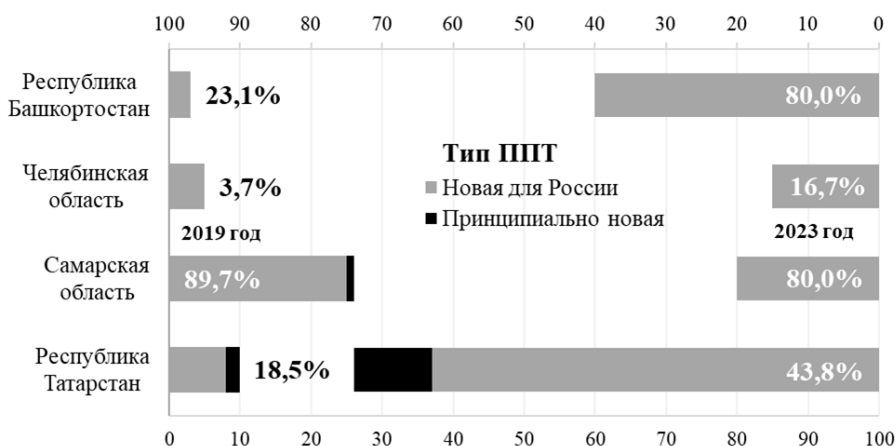


Рисунок 4 – Число разработанных передовых производственных технологий за 2019 и 2023 гг., единиц (в % указана доля от общего количества ППТ, разработанных в регионе)

Figure 4 – The number of advanced production technologies developed in 2019 and 2023, units (the percentage of the total number of technologies developed in the region is indicated in %)

Как представлено на рисунке 4, за пятилетний период в трех регионах университетам удалоськратно нарастить количество разработанных технологий: вузам Челябинской области – в 3 раза, Республики Татарстан – в 7 раз, Республики Башкортостан – в 10 раз, что позволило значительно повысить позиции вузов в регионе по рассматриваемому показателю. Стоит отметить, что в Челябинской области подавляющая часть технологий разрабатывается корпоративным сектором и научно-исследовательскими организациями. Таким образом, вузам Челябинской области не удалось занять существенную долю в разработке технологий, а значит – стать драйвером технологического развития региона.

В Самарской области наблюдается снижение числа разработанных университетами ППТ на 23%, при этом также снизилось и общее число разработанных в регионе технологий, за счет чего доля вузов от общего их количества

сократилась несущественно. Сложившаяся ситуация может быть обусловлена как изначально «высокой базой» Самарской области, так и отсутствием целевых установок на повышение результативности технологического трансфера, что подтверждается достаточно слабым участием ключевых университетов Челябинской и Самарской областей в программе «Приоритет-2030» (по 3 вуза в противовес 4 – Башкортостана и 5 – Татарстана). Кроме того, можно заключить, что из анализируемых регионов Самарская область является наиболее проблемной с точки зрения перспектив дальнейшего развития.

Для более глубокого понимания причин выявленных тенденций рассмотрим десятилетнюю динамику передовых производственных технологий в выбранных регионах-субъектах Российской Федерации с точки зрения их разработки и использования (рисунок 5).

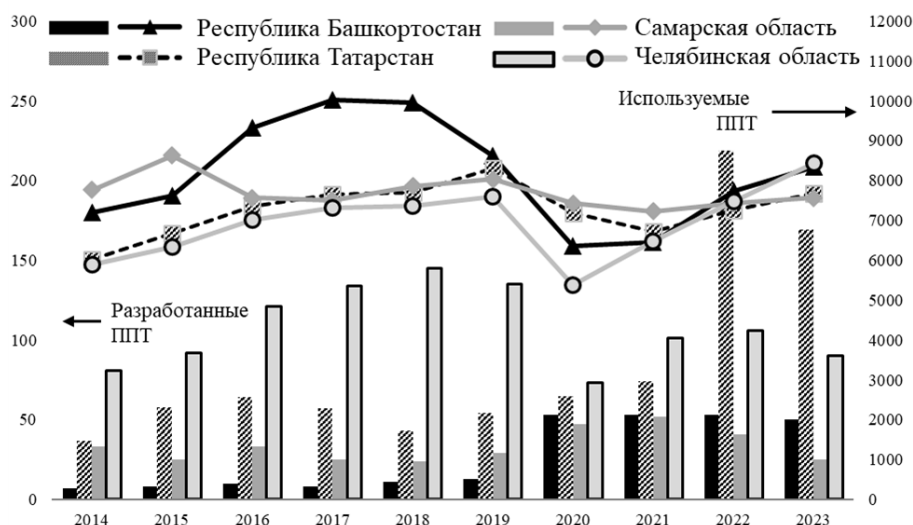


Рисунок 5 – Динамика количества разработанных и используемых передовых производственных технологий по рассматриваемым субъектам Российской Федерации за 2014–2023 гг., ед.¹⁰

Figure 5 – Dynamics of the number of advanced production technologies developed and used in the subjects of the Russian Federation in 2014–2023, units

Исходя из представленных данных, очевидно, что на рубеже 2020 года произошло изменение парадигмы развития в системе технологического обеспечения экономики всех четырех регионов: существенно снизилось количество использованных технологий и повысилась интенсивность их разработки. Как известно, источниками новых технологий может быть импорт (и, соответственно, внешнеэкономические условия) либо их разработка внутри страны (в том числе инорегиональное происхождение, не учитываемое в используемой нами статистике). Зарубежное происхождение технологий накладывает определенные риски на процесс

их использования – в случае введения санкций, как это произошло с Россией, поддержка их работоспособности оказывается под угрозой. Очевидно, что ограничение доступа к импортным технологиям побудило государство сменить вектор реализуемой политики в данной сфере, а заинтересованные предприятия – обратиться к внутренним их источникам – корпоративным подразделениям, научно-исследовательским организациям и университетам.

Интересен факт, что «пик» разработки ППТ и «технологический подъем» экономик рассматриваемых регионов пришелся на 2022 год, затем последовало некоторое снижение темпов

¹⁰ Используемые передовые производственные технологии по субъектам Российской Федерации // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 30.04.2025).

разработки. Следует также заметить, что в Самарской области «послепиковое» сокращение количества разработок происходит быстрее, чем в остальных регионах. Можно также предположить, что при большей развитости корпоративного сектора (как в Челябинской области) запрос на разработку технологий снижается вместе с уровнем технологического развития регионального производственного процесса – данное объяснение нуждается в отдельном исследовании на статистическом материале всех регионов России с аналогичными условиями.

Рисунок 5 дает ясное представление о реакции разработчиков ППТ на возникающий спрос на технологии в целях их «импортозамещения». Государство в лице Министерства науки и высшего образования актуализирует данные взаимоотношения производителей и потребителей через стимулирование предложения – в этих целях реализуется программа «Приоритет-2030», созданы Передовые инженерные школы, Центры трансфера технологий, Центры инженерных

разработок и т. д. Со стороны спроса внедряется модель «квалифицированного заказчика», позволяющая выстроить систему заказных НИОКР с востребованными результатами интеллектуальной деятельности, наладить эффективные процессы трансфера технологий и коммерциализации разработок.

В большинстве случаев разговор о переходе технологических решений и научно-технологических разработок в реальный сектор экономики – это разговор донора и реципиента по поводу отношений собственности к РИД и последующего распределения доходов. Для более целостного понимания эффектов реализации заказных НИОКР, в том числе в модели «квалифицированного заказчика», со стороны реального сектора экономики, представляется возможным проиллюстрировать динамику доходов от использования РИД ключевых (по объемам доходов) университетов четырех рассматриваемых регионов-субъектов Российской Федерации за 5 лет с точки зрения полученных средств (рисунки 6, 7).

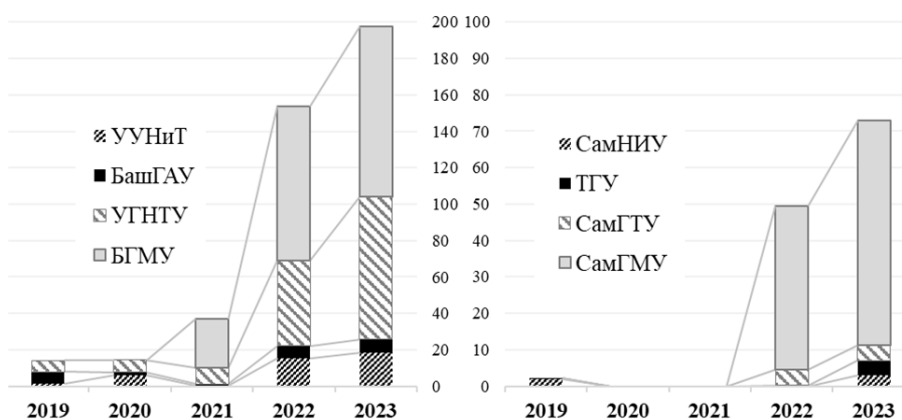


Рисунок 6 – Объем средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности в 2019–2023 гг. университетами Республики Башкортостан и Самарской области, млн руб.¹¹
Figure 6 – The amount of funds received from the use of intellectual property results in 2019–2023 by universities of the Bashkortostan Republic and the Samara region, million rubles

Среди анализируемых регионов наивысшими доходами от использования РИД характеризуется Республика Башкортостан – суммарный объем на 2023 год составил 195,5 млн руб., из них самая большая часть (47,2%) принадлежит медицинскому (БГМУ), а 39,8% – нефтяному (УГНТУ) вузам республики. Крупнейший университет Республики Башкортостан – Уфимский университет науки и технологий (УУНиТ) – формирует всего 9,3% объема дохода от использования РИД, а Башкирский государственный аграрный университет (БашГАУ) – 3,7%.

В случае самарских вузов подавляющую долю (84,6%) объемов РИД на 2023 год формирует Самарский государственный медицинский

университет (СамГМУ). Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева (СамНИУ) обеспечил относительно небольшой вклад – 4%, Тольяттинский государственный университет (ТГУ) и Самарский государственный технический университет (СамГТУ) сформировали по 5,7% общего объема.

Как и в двух предыдущих случаях, медицинский (КГМУ) университет Татарстана в 2023 году обеспечил большую часть (71,9%) объема средств, полученных от использования РИД (рисунок 7), хотя значения данного показателя существенно отличаются от двух предыдущих регионов в меньшую сторону.

¹¹ Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования // Главный информационно-вычислительный центр (ГИВЦ) Министерства науки и высшего образования РФ. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> (дата обращения: 30.04.2025).

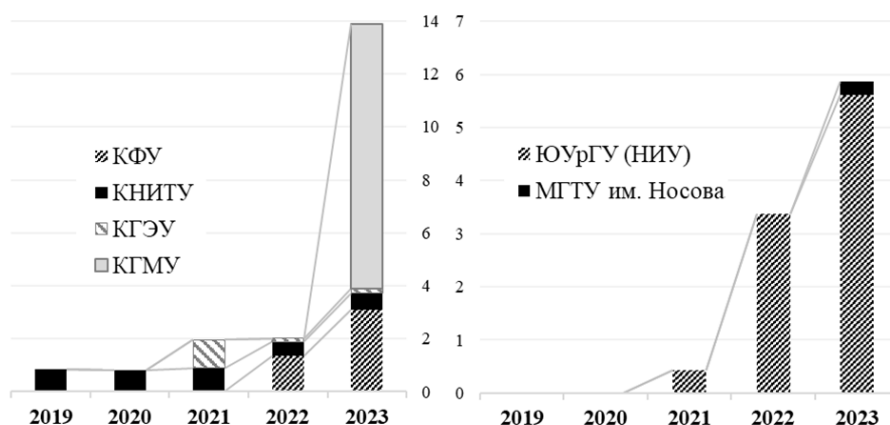


Рисунок 7 – Объем средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности в 2019–2023 гг. университетами Республики Татарстан и Челябинской области, млн руб.¹²
Figure 7 – The amount of funds received from the use of intellectual property results in 2019–2023 by universities of the Tatarstan Republic and the Chelyabinsk region, million rubles

Крупнейший университет Республики Татарстан и один из самых крупных в России – Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ) – сформировал 22,3% объема дохода от использования РИД в 2023 году, а Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ) – 4,6%, хотя именно он выступил основоположником формирования данного показателя в республике. Вклад Казанского государственного энергетического университета (КГЭУ) в объем доходов от РИД последние годы остается несущественным.

И, наконец, Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) практически полностью (95,6%) формирует доходы вузов от РИД по Челябинской области. Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова (МГТУ им. Носова), несмотря на участие в программе «Приоритет-2030», только в 2023 году показал ненулевые результаты по рассматриваемому показателю. Стоит отметить, что ЮУрГУ (НИУ) в отношении коммерциализации РИД является более результативным, чем немедицинские вузы Самарской области и Республики Татарстан.

Представленные данные подтверждают, что на рубеже 2020 года произошло изменение парадигмы развития в системе технологического обеспечения экономики всех четырех регионов: существенно повысилась интенсивность их разработки со стороны ключевых региональных университетов, что выразилось в резком увеличении объемов доходов от результатов их интеллектуальной деятельности. Стоит отметить, что интерес к коммерциализации РИД проявился в университетах России именно в этот период, что связано,

в первую очередь, с утверждением планового их значения в ключевых показателях эффективности деятельности вузов-участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»; согласно официальному сайту программы – все из рассмотренных университетов, кроме Самарского государственного технического университета, являются ее участниками. Медицинским университетам, включенным в «Приоритет-2030», в большей степени удалось достичь наращивания объемов доходов от РИД, однако данную категорию вузов можно отнести к драйверам развития экономик регионов присутствия лишь условно. Как представляется, настоящими двигателями технологического развития выступают технические университеты, созданные для обеспечения отраслей специализации регионов: для Республики Башкортостан, например, это отрасли нефтедобычи и нефтепереработки.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Исходя из предположения о том, что перспективность технологического развития отрасли определяется меньшей для конкретного региона затратностью наращивания объемов производства и повышения уровня технологичности продукции, задача университета заключается в разработке технологий, переводящих производственный процесс на новый уровень рентабельности (как правило – снижение производственных затрат), либо позволяющих занимать существующие ниши на новых продуктовых рынках или создавать такие ниши (если технология и продукт принципиально новые).

В связи с этим интересна точка зрения Е. Б. Михайловой, предлагающей реализовать

¹² Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования // Главный информационно-вычислительный центр (ГИВЦ) Министерства науки и высшего образования РФ. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> (дата обращения: 30.04.2025).

интеграцию университетов в региональную инновационную инфраструктуру через упорядочение операций по введению объектов интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот на принципах государственно-частного партнерства и при удовлетворении интересов (в первую очередь финансовых) всех участников инновационного процесса. Максимальным уровнем внедрения, таким образом, отличаются патенты, характеризующиеся совместным правообладанием университета и индустриального партнера. Патентная статистика, кроме того, дает возможность выявлять приоритетность направлений дальнейшего

научно-технологического развития экономики региона¹³. С другой стороны, региональная экономическая специализация и преобладающий уклад отраслей оказывает существенное влияние на сам процесс формирования университетских патентов – на количество и уровень их технологичности [11, с. 28].

На основе систематизации разнообразных точек зрения на процесс участия университета в технологическом развитии экономики региона представляется возможным сформировать концептуальную модель внутренних процессов университета, выступающего ядром такого развития (рисунок 8).



Рисунок 8 – Концептуальная модель структурирования деятельности университета как драйвера технологического развития экономики региона

Figure 8 – Conceptual model of structuring the university’s activities as a driver of technological development of the region’s economy

Представленная модель внутриуниверситетских процессов направлена на повышение уровня готовности технологий, их связанности с пулом научных и индустриальных партнеров, выступающих в качестве источников обеспечения ресурсами и потребителей конечных продуктов, а также на долгосрочные эффекты, обеспечиваемые каждым этапом разработки технологий.

Выступая ключевым актором технологического развития отраслей, университет, между тем, обладает очень ограниченным инструментарием прямого управления экономическими отношениями в данной сфере. В связи с этим развитие экономики регионов в парадигме шестого технологического уклада требует эффективизации «новых форм территориальной организации производительных сил» (технопарков, технополисов, кластеров и др.) [12, с. 120], смысл существования которых, по нашему мнению, заключается

в интеграции университетов в реальный сектор экономики. Таким образом, эффективное воздействие в условиях узкого набора инструментов прямого влияния требует наличия между университетом и потребителями результатов его деятельности специальной «прокси-организации».

Так, Т. В. Поспелова определяет воздействие университетов на экономику региона через расположенные на его территории кластеры – в данном случае вузы обеспечивают развитие научно-технологической базы, «уровень квалификации будущих сотрудников (нынешних студентов), создание новых исследовательских методов, коммерциализацию и внедрение внутренних разработок»¹⁴, выступающих, соответственно, результатами образовательной, исследовательской и инновационно-предпринимательской деятельности. Автор выявила сильную взаимозависимость эффективности территориальных

¹³ Михайлова Е. Б. Механизм интеграции вузов в инновационную инфраструктуру региона : автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Уфа, 2012. 27 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01005018053> (дата обращения: 30.04.2025). EDN QIBJKP.

¹⁴ Поспелова Т. В. Роль вузов в развитии инновационных территориальных кластеров: автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2016. 27 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01006660372> (дата обращения: 30.04.2025). EDN ZQGPXJ.

кластеров и конкурентоспособности университетов, расположенных в одном регионе, связанной с уровнем сформированности научно-производственной интеграции. Однако не все исследователи разделяют мнение о целесообразности создания разнообразных «зон технологического развития» как формы взаимодействия университетов с промышленными предприятиями – проводимая ими политика может быть несовместима с академическими ценностями и даже противостоять им [13, с. 449].

В последнее время актуальным также становится исследование воздействия университетов на экономику региона через Передовые инженерные школы, в первую очередь, на основе создания новых рабочих мест в отраслях специализации, что отражается на экономическом росте территорий [14, с. 14]. Акцент на создании рабочих мест через инвестирование в вузовские технологии также актуален и для зарубежной практики, например, Соединённых Штатов [15, с. 6–9] или Республики Корея [16, с. 429].

Интересен опыт таких прокси-организаций в странах, вставших на путь интенсивного технологического развития. В условиях, например, Индии переход научно-технологических разработок в реальный сектор экономики осуществляется посредством «Группы разработки технологий для локальных сообществ», создавшей вокруг технологических университетов экосистему, стимулирующую развитие экономики регионов местонахождения при поддержке региональных органов власти. Цикл работы данной организации заключается в ряде последовательных действий: анализе потребностей бизнес-сообществ в технологиях, развитии наиболее востребованных и их открытом распространении [17, с. 64–66].

Взаимообусловленность развития университетов и регионов в процессе достижения целей научно-технологического развития делает целесообразным синхронизацию такого развития, в первую очередь, инструментами создания консорциумов, позволяющих консолидировать разрозненные цели, миссии, задачи, ценности и интересы [18, с. 84]. Консорциум в данном случае выступает прокси-организацией, связывающей систему «вуз–регион». Стоит учитывать, что при создании любых типов прокси-организаций возникает необходимость в оказании со стороны органов региональной власти давления на региональные университеты в целях приведения процесса и результатов продуктивных исследований в соответствие с указаниями данного «центра принятия решений», что напрямую влияет на изначальную целесообразность его создания¹⁵. Наличие виртуальных платформ взаимодействия исследовательских групп и промышленных партнеров также

выступает действенным инструментом разработки готовых технологических решений и их диффузии в региональный производственный процесс, однако они не могут полноценно заменить создаваемую прокси-организацией территориальную близость размещения и личное сотрудничество разработчиков и потребителей [19, с. 40].

Таким образом, основными механизмами взаимодействия университетов с «прокси-организациями» (технопарками, кластерами, консорциумами) как структурами, обеспечивающими эффективную связь университетов и региональной экономики, являются:

- формирование и поддержка функционирования экосистемы, способной как осуществлять самостоятельный поиск и идентификацию разрывов в технологических цепочках, так и формировать своевременный продуктовый ответ на запросы реального сектора экономики;

- создание синергетического эффекта на основе взаимоувязки ресурсов и инфраструктуры (научных школ, исследовательских лабораторий, производственных площадок, испытательных полигонов образовательных программ, учебно-лабораторного оборудования и др.) для удовлетворения потребностей квалифицированного заказчика как в кадровых, так и в технологических дефицитах.

В отдельных случаях влияние университета ограничивается преимущественно городом расположения, в связи с чем данный город выступает связующим звеном, образуя систему «вуз–город–регион». Так, Т. Ф. Крейденко и соавторы используют концепцию «университетского города», что означает включение университетов в решение городских проблем, тем самым – повышение его конкурентоспособности [20, с. 39–41]. С. Б. Жемулин рассматривает долгосрочные эффекты взаимодействия в системе «город–вуз» по направлениям «образование», «наука и инновации» и др., при этом университет выступает источником кадров и инноваций, а город обеспечивает финансовую поддержку и инфраструктурную среду. Одним из ключевых эффектов такого синергетического сораствления выступают увеличение доходов через коммерциализацию знаний (для университета) и увеличение количества инновационных предприятий, рост инновационной привлекательности, а также активизация трансфера и диффузии технологий (для города) [21, с. 70–72]. Развитие инновационного и исследовательского потенциала городов, по мнению Л. С. Зеленцовой и соавторов, происходит через рост количества патентов, лицензий, научных публикаций [22, с. 107].

В зарубежной практике управления университетами, задействованными в технологическом развитии регионов присутствия, возникает проблема

¹⁵ Atkinson R. Comments of ITIF to the U.S. Department of Commerce. Washington : Information Technology and Innovation Foundation, 2023. 8 p. – URL: <https://www2.itif.org/2023-regional-tech-hubs-rfi.pdf> (дата обращения: 30.04.2025).

отхода вузов от реализации традиционных образовательной и собственно научно-исследовательской деятельности, которую предлагается решать реализацией концепции «амбидекстности», позволяющей поддержать его многопрофильный статус [23, с. 2068]. В целом, стоит констатировать, что эволюция университета от чисто образовательного учреждения (U1.0) к ядру технологического развития отраслей экономики региона (сочетание U3.0 и U4.0) сопровождается ограничением его субъектности.

Таким образом, университет, последовательно выстраивая кооперационные связи с хозяйствующими субъектами в отраслях, по которым имеются наивысшие компетенции, при наличии эффективных прокси-организаций может выступить драйвером технологического развития региональной экономики. Предприятия, заинтересованные в таком развитии, могут внедрить новейшие технологии: либо разработанные в университетах, либо прошедшие реверс-инжиниринг из готовых решений, как правило, зарубежных.

Вместе с тем, использование числа разработанных передовых производственных технологий в качестве главного индикатора вклада университетов в технологическое развитие региональной экономики имеет ряд ограничений: длительный временной лаг между разработкой и последующим внедрением, возможность внедрения технологии в производственные процессы вне региона разработки, наличие потока технологий из внешнеэкономического контура региона и т. д., что требует анализа комплекса индикаторов, в первую очередь стоимостных, который позволит нивелировать связанные с приоритетностью одного показателя возможные риски, ключевым из которых является неверная интерпретация данных о переходе разработок в реальный сектор экономики.

Технологическая эффективность региональной экономики может быть повышена как внедрением новых технологий, так и за счет улучшения результатов использования уже внедренных. Такой подход помогает уточнить алгоритм приоритетного регионального развития и поддерживает выбор соответствующих стратегий работы с университетами. И поскольку экономика региона

является самовоспроизводящейся системой, при направлении инвестиционных потоков только на новейшие технологии дисбаланс в развитии региональной экономической системы может существенно возрасти [24, с. 142].

Следует отметить, что технологическое развитие региона посредством функционирования университетов может рассматриваться как результат действия производственно-технологических факторов (измеряется, в первую очередь, количеством внедренных на предприятиях региональной экономики созданных вузами технологий и разработок), предпринимательско-технологических факторов (количество созданных выпускниками и сотрудниками вузов малых технологических компаний, действующих в экономике региона), а также технико-технологических факторов (объем научно-технических услуг, оказанных университетом и реализованных на территории региона).

Позиционирование университета как центра территориального и отраслевого развития в целях фокусировки на обозначенных факторах требует кратного увеличения горизонта планирования его деятельности (до 20 лет), что реализуется посредством выделения функции управления из собственно администрирования – через создание, в первую очередь, попечительского и наблюдательного советов¹⁶. Кроме того, на стратегическую перспективу университет должен выстроить систему выращивания профессионалов как в области прикладных научных исследований, так и в процессах трансфера и коммерциализации.

По мере реализации поставленных задач университет переходит из статуса исполнителя, реагирующего на запрос индустриальных партнеров, в статус заказчика на технологическое развитие экономики региона, предлагающего готовые решения определяющего региональную специфику модернизации производственного процесса и управляющего стратегическим развитием отраслей. Включение университета в формирование актуального заказа на НИР от системообразующих предприятий региона способствует переходу регионального производственного процесса на технологические платформы новых технологических укладов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Воронов А. С., Цзоу С. Взаимосвязь научно-технологических достижений университетов и региональной инновационной системы в обеспечении устойчивого экономического развития мезоуровня // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 137–151. DOI 10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151. EDN JVDDBW.
2. Wu L., Chen W. Technological achievements in regional economic development: An econometrics analysis based on DEA // Heliyon. 2023. Т. 9, № 6. Article: e17023. DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e17023. EDN TDRQJE.
3. Гурье Л. И., Бутовецкая Э. М. Технологические университеты в контексте глобализации и регионализации образования // Интеграция

¹⁶ Гаранин М. А. Методология комплементарной трансформации университета в научно-образовательный центр инновационного развития : автореферат дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2022. 45 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01011105514> (дата обращения: 30.04.2025). EDN FRXUFA.

- образования. 2003. № 3. С. 27–31. DOI 10.15507/1991-9468. EDN PJPNLB.
4. Chajka P., Chajkova A., Krpalek P. The role of universities as the institutional drivers of innovation at the regional level // *Terra Economicus*. 2023. № 21 (1). Pp. 94–107. DOI 10.18522/2073-6606-2023-21-1-94-107. EDN FULDLE.
 5. Агиней Р. В., Беляева О. И. «Большие вызовы» и региональный технический университет: ценности и действия // *Высшее образование в России*. 2020. Т. 29, № 2. С. 105–114. DOI 10.31992/0869-3617-2020-29-2-105-114. EDN BYRWAC.
 6. Привалова Н. Ф., Руденко В. А., Бубликова И. А. Образовательные организации высшего образования как драйвер развития территорий расположения АЭС // *Глобальная ядерная безопасность*. 2022. № 3. С. 86–98. DOI 10.26583/gns-2022-03-08. EDN UFSOLO.
 7. Грабельных Т. И., Лесниковская Е. В. Роль университета в развитии системы региональных взаимодействий: от универсальной научно-образовательной к экспертно-технологической модели // *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 220–222. DOI 10.26425/1816-4277. EDN YJZTIT.
 8. Малыгина И. О., Громова О. В. Высшие учебные заведения как ядро инновационного развития региональной и национальной экономики в целом // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2024. № 4. С. 37–46. DOI 10.25198/2077-7175-2024-4-37. EDN KGCCTA.
 9. Shang F., Niu Z., Zang S. Research on the Impact of Innovation on Regional Economic Growth // *Proceedings of the 3rd International Conference on Internet Finance and Digital Economy*. October 2023. Pp. 448–458. DOI 10.2991/978-94-6463-270-5_50.
 10. Голова И. М. Согласование региональных инновационных процессов с приоритетом обеспечения технико-технологической конкурентоспособности РФ // *Экономика региона*. 2024. Т. 20, № 1. С. 63–75. DOI 10.17059/ekon.reg.2024-1-5. EDN URKVST.
 11. Хайруллина О. Ю., Соловьева И. А. Инструменты трансфера технологий для обеспечения технологического суверенитета и развития промышленности на примере Челябинской области // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент»*. 2023. Т. 17, № 3. С. 22–37. DOI 10.14529/em230302. EDN TMYBTK.
 12. Юсупова И. В., Чернов Е. Е. Анализ современных концепций территориального развития // *Вестник Казанского государственного энергетического университета*. 2018. Т. 10, № 1. С. 115–122. EDN UTFBVH.
 13. Yilik M., Kondakci Y. Technology Development Zones as a Form of University-Industry Relations: A Multiple-Case Study // *Higher Education Policy*. 2023. DOI 10.1057/s41307-023-00310-7. EDN RKGZDP.
 14. Келлер А. В., Суворов Г. Н., Шадрин С. С., Коршунов И. А., Ширкова Н. Н. Передовые инженерные школы: трансфер компетенций и инноваций в интересах регионального и отраслевого развития // *Высшее образование в России*. 2025. Т. 34, № 2. С. 9–30. DOI 10.31992/0869-3617-2025-34-2-9-30. EDN XKJHDO.
 15. Apriesnig J., Connolly L., Xavier-Oliveira E., Halvorsen K. Regional economic impact of university research expenditures // *Studies in Higher Education*. 2024. № 1-26. DOI 10.1080/03075079.2024.2376262.
 16. Bong K., Kwon J., Park J. University technology transfer and entrepreneurship as drivers of regional development: evidence from Korea // *Asian Journal of Technology Innovation*. 2022. Т. 30, № 2. Pp. 428–446. DOI 10.1080/19761597.2021.1891443. EDN EEDNIG.
 17. Meetei L., Bhattacharjya B., Bhowmick B. The Role of Universities in the Innovation Systems in the Developing Countries // *Foresight and STI Governance*. 2024. Т. 18, № 1. Pp. 58–67. DOI 10.17323/2500-2597.2024.1.58.67. EDN IDITFK.
 18. Конева Н. С., Суханова А. А. Миссии университетов и их консолидация в контексте научно-технологического развития государства и создания междуниверситетских кампусов: телеологический, стратегический и инклюзивный аспекты // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Право»*. 2024. Т. 24, № 4. С. 81–88. DOI 10.14529/law240412. EDN DSXVEI.
 19. Wang G. Revisiting the Connection Between Innovation, Education and Regional Economic Growth // *Issues in Science & Technology*. 2024. Т. 40, № 2. Pp. 37–42. DOI 10.58875/NIPB7133. EDN PUGZRI.
 20. Крейденко Т. Ф., Петрович М. Д., Холина В. Н. Образовательный потенциал городов – университетских центров России как фактор повышения их конкурентоспособности // *Высшее образование в России*. 2023. Т. 32, № 10. С. 34–56. DOI 10.31992/08693617-2023-32-10-34-56. EDN CFYCWG.
 21. Жемудин С. Б. Ключевые факторы и условия соразвития городов и университетов в трансформационной экономике // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика»*. 2023. № 4. С. 67–74. DOI 10.24143/2073-5537-2023-4-67-74. EDN JZJDYS.
 22. Зеленцова Л. С., Камаева Р. Б., Алейникова О. С., Коннова О. А. Влияние университетов на устойчивое развитие мегаполисов: развитие бизнес-среды и социальной ответственности //

Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 106–108. EDN AZJTCL.

23. Thomas E., Pugh R., Soetanto D., Jack S. Beyond ambidexterity: universities and their changing roles in driving regional development in challenging times // *The Journal of Technology Transfer*. 2023. Т. 48, № 6. Pp. 2054–2073. DOI 10.1007/s10961-022-09992-4. EDN NIZJWV.
24. Trang T., Binh B., Hang N. New Approach to Regional Economic Policy in Vietnam // *International Journal of Advances in Engineering and Management*. 2025. № 7 (1). Pp. 140–144. DOI 10.35629/5252-0701140144. EDN JSTEMF.

REFERENCES

- Voronov, A., Zou, X. (2024) Correlation between Scientific and Technological Achievements of Universities and Regional Innovation System in Ensuring Sustainable Economic Development at the Meso Level. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, (103), pp. 137–151. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151>. <https://elibrary.ru/jyddbw>.
- Wu, L., Chen, W. (2023) Technological achievements in regional economic development: An econometrics analysis based on DEA. *Heliyon*, 9 (6), article: e17023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17023>. <https://elibrary.ru/tdrqje>.
- Gurye, L., Butovetskaya, E. (2003). Technological universities in the context of globalization and regionalization of education. *Integration of Education*, (3), pp. 27–31. <https://doi.org/10.15507/1991-9468>. <https://elibrary.ru/pjpnlb>.
- Chajka, P., Chajkova, A., Krpalek, P. (2023). The role of universities as the institutional drivers of innovation at the regional level. *Terra Economicus*, 21 (1), pp. 94–107. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-1-94-107>. <https://elibrary.ru/fuldle>.
- Aginey, R., Belyaeva, O. (2020). «Big Challenges» and Regional Technical University: Values and Actions. *Higher Education in Russia*, 29 (2), pp. 105–114. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-2-105-114>. <https://elibrary.ru/byrwac>.
- Privalova, N., Rudenko, V., Bublikova, I. (2022). Educational Institutions of Higher Education as Development Driver of Nuclear Power Plant Areas. *Nuclear Safety*, 3 (44), pp. 86–98. <http://doi.org/10.26583/gns-2022-03-08>. <https://elibrary.ru/ufsdlo>.
- Grabelnykh, T., Lesnikovskaia, E. (2017). The role of university in the development of regional interactions system: from universal scientific-educational model to expert-technological model. *Vestnik Universiteta*, (3), pp. 220–222. <https://doi.org/10.26425/1816-4277>. <https://elibrary.ru/yjtzit>.
- Malykhina, I., Gromova, O. (2024). Higher educational institutions as the core of innovative development of the regional and national economy as a whole. *Intellect. Innovations. Investments*, (4), pp. 37–46. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-4-37>. <https://elibrary.ru/kgccta>.
- Shang, F., Niu, Z., Zang, S. (2023). Research on the Impact of Innovation on Regional Economic Growth. *Proceedings of the 3rd International Conference on Internet Finance and Digital Economy*, October 2023, pp. 448–458. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-270-5_50.
- Golova, I. (2024). Coordination of Regional Innovation Processes to Ensure the Technological Competitiveness of Russia. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 20 (1), pp. 63–75. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-1-5>. <https://elibrary.ru/urkvst>.
- Khairullina, O., Solovyeva, I. (2023). Technology transfer tools for ensuring technological sovereignty and industrial development using the example of the Chelyabinsk region. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 17 (3), pp. 22–37. <https://doi.org/10.14529/em230302>. <https://elibrary.ru/tmybtk>.
- Yusupova, I., Chernov, E. (2018). Analize of modern concepts of territorial development. *Kazan state power engineering university bulletin*, 10 (1), pp. 115–122. <https://elibrary.ru/utfbvvh>.
- Yilik, M., Kondakci, Y. (2023) Technology Development Zones as a Form of University-Industry Relations: A Multiple-Case Study. *Higher Education Policy*. <https://doi.org/10.1057/s41307-023-00310-7> <https://elibrary.ru/rkgzdp>.
- Keller, A., Suvorov, G., Shadrin, S., Korshunov, I., Shirkova, N. (2025). Advanced Engineering Schools: Transfer of Competencies and Innovations in the Interests of Regional and Sectoral Development. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 34 (2), pp. 9–30. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-02-9-30>. <https://elibrary.ru/xkjhd0>.
- Apriesnig, J., Connolly, L., Xavier-Oliveira, E., Halvorsen, K. (2024). Regional economic impact of university research expenditures. *Studies in Higher Education*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2376262>.
- Bong, K., Kwon, J., Park, J. (2022). University technology transfer and entrepreneurship as drivers of regional development: evidence from Korea. *Asian Journal of Technology Innovation*. 30 (2), pp. 428–446. <https://doi.org/10.1080/19761597.2021.1891443>. <https://elibrary.ru/eednig>.
- Meetei, L., Bhattacharjya, B., Bhowmick, B. (2024) The Role of Universities in the Innovation

- Systems in the Developing Countries. *Foresight and STI Governance*, 18 (1), pp. 58–67. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.1.58.67>. <https://elibrary.ru/iditfk>.
18. Koneva, N., Sukhanova, A. (2024). Missions of universities and their consolidation in the context of scientific and technological development of the state and creation of interuniversity campuses: teleological, strategic and inclusive aspects. *Bulletin of the South Ural State University. Series «Law»*, 24 (4), pp. 81–88. <https://doi.org/10.14529/law240412>. <https://elibrary.ru/dsxvei>.
 19. Wang, G. (2024) Revisiting the Connection Between Innovation, Education and Regional Economic Growth. *Issues in Science & Technology*. 40 (2), pp. 37–42. <https://doi.org/10.58875/NIPB7133>. <https://elibrary.ru/pugzri>.
 20. Kreydenko, T., Petrovic, M., Kholina, V. (2023). Educational Potential of Cities – Russian University Centers as a Factor of Increasing Their Competitiveness. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 32 (10), pp. 34–56. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-10-34-56>. <https://elibrary.ru/cfycwg>.
 21. Zhemulin, S. (2023). Key factors and conditions for co-development of cities and universities in a transformational economy. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (4), pp. 67–74. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-4-67-74>. <https://elibrary.ru/jzjdys>.
 22. Zelentsova, L., Kamaeva, R., Aleynikova, O., Konnova, O. (2023). The impact of universities on the sustainable development of megacities: the development of the business environment and social responsibility. *Innovation & Investment*, (8), pp. 106–108. <https://elibrary.ru/azjtci>.
 23. Thomas, E., Pugh, R., Soetanto, D., Jack, S. (2023) Beyond ambidexterity: universities and their changing roles in driving regional development in challenging times. *The Journal of Technology Transfer*, 48 (6), pp. 2054–2073. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09992-4>. <https://elibrary.ru/nizjvw>.
 24. Trang, T., Binh, B., Hang, N. (2025). New Approach to Regional Economic Policy in Vietnam. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 7 (1), pp. 140–144. <https://doi.org/10.35629/5252-0701140144>. <https://elibrary.ru/jstemf>.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОЦИАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ШАХМАТИСТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

С. А. Карякин^{a, b}

^a Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации (Москва, Россия)

^b Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Развитие российского шахматного спорта, традиционно занимающего одну из лидирующих позиций в мире, особенно важно для современного общества. Занятие шахматами обеспечивает развитие не только спортивной, но интеллектуальной национальной культуры, связанной с укоренением «привычки» мыслить широко и глубоко, анализировать, сопоставлять данные, впитывать знания. В то же время внешнеполитическая ситуация, введение санкций FIDE, ограничивающих участие российских шахматистов в рейтинговых турнирах; отсутствие достаточных возможностей для развития карьеры в РФ, ведущее к смене спортивного гражданства, создают препятствия для развития института шахмат. Цель исследования – выявление институциональных проблем социализации российских шахматистов в современных условиях, выработка рекомендаций по управлению процессом социализации.

Материалы и методы. Проанализированы ключевые нормативно-правовые акты; публичные отчетно-аналитические материалы Федерации шахмат России; представлены результаты авторского экспертного опроса шахматистов высшего уровня мастерства (N=177, 2025 г.) и экспертного интервью с представителями института шахматного спорта – тренерами, чиновниками, спортсменами-ветеранами (N=45, 2025 г.).

Результаты. Шахматисты высшего спортивного мастерства выступают примером подражания для молодежи, демонстрируя широкой аудитории свои незаурядные интеллектуальные, аналитические способности, психологическую устойчивость. В то же время выявлены проблемные зоны управления процессом социализации, связанные с формированием у шахматистов национально ориентированной гражданской позиции. При сохранении в России высокого уровня подготовки шахматистов отмечается недостаточная активность шахматных федераций, слабая поддержка шахматного спорта со стороны государственных структур и бизнес-сообщества; ограниченное число национальных соревнований и мероприятий развлекательного характера. Подчеркивается значимость развития института шахматного спорта в России в соответствии с возможностями для развития карьеры шахматистов высшего спортивного мастерства, удовлетворения их материальных и статусных потребностей.

Обсуждение. В существующих условиях санкций и проблем смены спортивного гражданства особое внимание следует уделять следующим аспектам управления: формированию у шахматистов национально ориентированной гражданской позиции. Спортивные перспективы и национальное признание должны способствовать формированию мотивации у шахматистов преданности Родине через спортивные достижения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Шахматы, спортивная социализация, национальные интересы и ценности, институт шахматного спорта, шахматист высшего спортивного мастерства.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Карякин С. А. Управление процессом социализации российских шахматистов в современных условиях // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 129–146. EDN CGQXFJ.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Карякин Сергей Александрович – Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации (103426, Россия, г. Москва, ул. Б. Дмитровка, д. 26) – *член Комитета по социальной политике – представитель от законодательного (представительного) органа государственной власти Республики Крым*; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – *соискатель кафедры управления персоналом и социологии*; mr.chessman@yandex.ru. SPIN 4914-7897, ORCID 0009-0008-1537-6461.

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 01.10.2025; рецензия получена 03.02.2026; принята к публикации 10.02.2026.

RESEARCH ARTICLE

RUSSIAN CHESS PLAYERS SOCIALIZATION PROCESS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

S. A. Karyakin ^{a, b}

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)

^b Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The development of Russian chess, traditionally one of the world's leading sports, is particularly important for modern society. Chess fosters not only a sporting but also an intellectual national culture, stimulating the habit of broad and deep thinking, analyzing, comparing data, and absorbing knowledge. At the same time, the foreign policy situation, the imposition of FIDE restrictions limiting Russian chess players' participation in rating tournaments, and the lack of sufficient opportunities for their career development in the Russian Federation, leading to changes in their sporting citizenship, create obstacles to the development of chess. The aim of this study is to identify institutional problems in the socialization of Russian chess players in the current context and to develop recommendations for managing the socialization process.

Materials and Methods. Key regulatory acts, public reporting and analytical materials of the Russian Chess Federation, and other relevant documents have been analyzed. The results of the elite chess players expert survey (N=177, 2025) and expert interviews with the representatives of the chess sport institute-coaches, officials, and veteran athletes (N=45, 2025) have been presented.

Results. Elite chess players serve as role models for young people, demonstrating their extraordinary intellectual and analytical abilities and psychological resilience to a wide audience. At the same time, problem areas in the management of the socialization process related to the development of a nationally oriented civic position in chess players have been identified. While the high level of chess training in Russia remains high, insufficient activity by chess federations, weak support for chess from government agencies and the business community, and a limited number of national competitions and entertainment events have been noted. The importance of the chess sport institute development in Russia in accordance with the opportunities for career development of elite chess players and the satisfaction of their material and status needs has been emphasized.

Discussion. In the current context of sanctions and the challenges of changing sports citizenship, special attention should be paid to the following management aspects: developing a nationally oriented civic position in chess players. Sporting prospects and national recognition should help motivate chess players to be loyal to their homeland through athletic achievements.

KEYWORDS

Chess, sports socialization, professionalization, national interests, the institution of professional sports, traditional values.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Karyakin, S. A. (2026) Russian Chess Players Socialization Process Management In Modern Conditions. *Management Issues*, 20 (1), 129–146. <https://elibrary.ru/cgqxfj>.

AUTHORS' INFORMATION

Sergey A. Karyakin – Federation Council of the Russian Federation Federal Assembly (103426, Russia, Moscow, B. Dmitrovka St., 26) – *Member of the Committee on Social Policy – Representative of the Legislative (representative) Body of State Power of the Republic of Crimea*; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Russia, Yekaterinburg, 8 Marta St., 66) – *Applicant, Department of Human Resources Management and Sociology*; mr.chessman@yandex.ru. SPIN 4914-7897, ORCID 0009-0008-1537-6461.

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 01.10.2025; reviewed 03.02.2026; accepted for publication 10.02.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Сегодня остро стоит проблема развития российского шахматного спорта в текущих условиях обострения внешнеполитических отношений, как следствие – введения санкций FIDE¹, направленных на ограничение участия в рейтинговых турнирах российских шахматистов. Сложившаяся обстановка, а также особенности и слабые места организации системы шахматного спорта в РФ, в значительной степени являются причиной спортивной миграции российских шахматистов высшего спортивного мастерства – фактических профессиональных спортсменов (в Казахстан, страны ЕС, США) для того, чтобы в полной мере реализовать свои карьерные ожидания, удовлетворить материальные и статусные потребности. Цель данного исследования состоит в выявлении институциональных проблем социализации российских шахматистов в современных условиях, выработке рекомендаций по управлению процессом социализации.

Развитие потенциала российского шахматного спорта, традиционно являющегося одним из лидирующих в мире, особенно важно для России, ведь до недавнего времени сразу несколько отечественных шахматистов входили в топ-10 гроссмейстеров по рейтингу FIDE. Между тем, развитие отечественных шахмат как одной из лидирующих мировых школ с сохранением этих позиций способствует реализации национальных интересов и стратегических приоритетов РФ в части:

– *формирования и воспроизводства человеческого потенциала (интерес 1, приоритет 1)*. Во-первых, наличие сильнейшей шахматной школы, лидерство ее представителей в рейтингах FIDE это – предмет гордости страны, один

из значимых внешнеполитических факторов, во-вторых, массовое увлечение шахматами значительно повышает интеллектуальный уровень нации, в особенности помогает современной российской молодежи развить навыки информационного анализа и логического мышления в условиях повышения когнитивно-психологических нагрузок, вызванных цифровизацией и экспоненциальным увеличением входящей информации;

– *укрепления и защиты российских ценностей, культуры и традиций (интерес 7, приоритет 8)*. Шахматисты высшего спортивного мастерства представляют РФ на мировой спортивной арене, являются примером для подражания, лидерами мнения, имеют общественный, политический вес, транслируют ценности, успешные модели поведения и социальные практики на широкую аудиторию. Важно, чтобы российские шахматисты высшего спортивного мастерства – «значимые иные» – транслировали *российские* ценности как неотъемлемый элемент общности идентичности российского шахматиста, действуя тем самым в *национальных* интересах, помня, что они не просто шахматисты, но *российские* шахматисты, представители отечественной шахматной школы. Во-вторых, ответственность за сохранение традиций советских/российских шахмат во многом лежит не только на институте шахмат, но на самих шахматистах высшего спортивного мастерства – здесь важна соответствующая социализация. В-третьих, массовое распространение шахмат в России обеспечивает развитие не только спортивной, но интеллектуальной национальной культуры, связанной с укоренением в широких массах «привычки» мыслить широко и глубоко,

¹ Отстранение от участия сборной команды России по шахматам в официальных командных соревнованиях ФИДЕ, в том числе Всемирных шахматных Олимпиадах и командных чемпионатах мира, в связи с решением Совета ФИДЕ от 27 февраля 2022 г. // Программа развития вида спорта «шахматы» в Российской Федерации на период 2025–2028 годы: утверждена приказом Министерства спорта Российской Федерации от 30 июня 2021 г. № 503. – URL: https://ruchess.ru/downloads/2025/program_2025_2028.pdf?ysclid=mkqzm36duv795007939 (дата обращения: 21.01.2026).

анализировать, сопоставлять данные, впитывать знания и пр. Шахматисты высшего спортивного мастерства выступают здесь своеобразным «локомотивом», примером подражания для молодежи, демонстрируя широкой аудитории свои незаурядные интеллектуальные, аналитические, познавательные умения и навыки.

Государство, безусловно, осознает важность развития отечественных шахмат, выделяя *актуальные* проблемы. Так, в рамках Программы развития вида спорта «шахматы» на 2025–2028 гг. в качестве ключевой проблемы шахматного спорта ставится вопрос «отстранения от участия сборной команды России по шахматам в официальных командных соревнованиях ФИДЕ, в том числе Всемирных шахматных Олимпиадах и командных чемпионатах мира, в связи с решением Совета ФИДЕ от 27 февраля 2022 г.»². Как следствие, «в связи с напряженной геополитической обстановкой в мире, усложнением логистики участия в соревнованиях Европы, а также с введением ФИДЕ упрощенного режима трансферных переходов, группа сильных российских шахматистов приняла решение о смене спортивного гражданства – переходе в национальные федерации других стран»³. Среди иных важных проблем развития массового шахматного спорта выделяются:

- недостаточное количество массовых мероприятий культурно-просветительского и соревновательного характера;
- недостаточная активность федераций шахмат в регионах;
- недостаточная ресурсная обеспеченность;
- недостаточный уровень квалификации тренерского состава и др.⁴.

Также предусмотрены различные меры поддержки инфраструктуры российского шахматного спорта, исходя из специфики проблемных зон:

- содействие в материальном обеспечении региональных федераций;
- развитие системы физкультурно-массовых мероприятий;
- привлечение к занятиям шахматами всех слоёв населения и возрастных групп;
- расширение сети шахматных секций в регионах;

В части шахмат высшего спортивного мастерства: обеспечение «всех аспектов подготовки сборных команд России – совершенствование качества организации тренировочного процесса и повышение уровня научно-методического и медико-биологического обеспечения сборной команды России.

По мнению экспертов из федерации шахмат России, «реализация вышеуказанного перечня мер будет способствовать повышению качества подготовки российских шахматистов, необходимого для сохранения завоеванных позиций и росту конкурентоспособности на международной арене, а также созданию у спортсменов основного состава сборной команды России потенциала для успешного выступления на главных соревнованиях 2025–2028 годов»⁵.

Отдельно уделяется внимание формированию спортивного шахматного резерва: «запланировано увеличение соревновательной практики, в том числе национальной, проведение семинаров для тренеров по шахматам, разработка методических материалов с учётом нововведений, включая изменения в правилах соревнований; стандартизация принципов организации и проведения соревнований и приведение их в соответствие с международными стандартами, увеличение количества семинаров для главных судейских коллегий; стимулирование активности региональных судей для выполнения ими требований по присвоению всероссийской категории»⁶ и пр.

Данный перечень мер направлен на инфраструктурное развитие шахмат в РФ, прежде всего, – *массового спорта*. Последний как социальный институт реализует потребность общества в обеспечении физического здоровья и долголетия, интеллектуального развития широких масс населения [1, с. 54; 2; 3], воспроизводства социальных практик здорового образа жизни, а также играет важную роль в формировании сферы досуга и культурных развлечений [4]. Кроме того, массовый спорт фактически способен объединять нацию, принимая участие в создании ее национальной идентичности. Он выступает в роли так называемой «мягкой силы» [5]. Логично видеть, что государством и шахматной федерацией разработаны меры по поддержке развития системы шахматного спорта (в рамках программы развития вида спорта «шахматы»). Однако, как показывает практика, вышеуказанные меры пока не решают в должной мере ключевую проблему санкционного влияния и спортивной миграции шахматистов высшего спортивного мастерства. Хотя в определенной степени *программные* меры, вероятно, способны предоставить шахматистам дополнительные перспективы развития карьеры в сложившихся обстоятельствах международных ограничений. Ситуация во многом определяется социальной, институциональной спецификой спорта высших достижений. Последний стоит от массового спорта особняком,

² Программа развития вида спорта «шахматы» в Российской Федерации на период 2025–2028 г.: утверждена приказом Министерства спорта Российской Федерации от 30 июня 2021 г. № 503. – URL: https://ruchess.ru/downloads/2025/program_2025_2028.pdf?ysclid=mkqzmz36duv795007939 (дата обращения: 21.01.2026).

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

поскольку институционально выполняет также и политические, представительские, экономические функции [6; 7; 8].

По мнению В. И. Филонова и А. В. Юдиной, «невозможно представить отсутствие взаимосвязи между большим спортом и политикой» [9, с. 165]. «Территории для проведения Олимпийских игр отбираются по принципу политического фактора. Сама организация игр для стран является хорошим подспорьем в повышении финансового потенциала и роста экономики, а также формирования положительного имиджа» [10, с. 65]. Логично, что «с экранов телевизоров и страниц газет не сходит информация о судьбах российских спортсменов, которые не смогли поехать на Олимпиаду в Пхенчхане в 2018 году. Спортивная жизнь прямо влияет на международное положение страны и ее внутренне состояние [11].

Как правило, имидж спортивной державы используется властью для оказания воздействия на мнение общества, влияния на мировую повестку и т. д. [12]: в международном спорте, в частности, в практике олимпийского движения, есть ряд примеров и ситуаций, в которых спорт используется как средство, формирующее положительный имидж стран на международной арене» [13].

Очевидно, что российский шахматный спорт высоких достижений вписывается в вышеуказанную логику и принципиально не выходит за её рамки.

Таким образом, можно заключить, что шахматы как массовый спорт и спорт высоких достижений, несомненно, участвуют в формировании национального социального, политического, культурного, человеческого капитала. Шахматы в России – давняя, общественно и исторически закреплённая, воспроизводимая и поддерживаемая государством и обществом *традиция, культура*.

Фактически шахматистов высшего спортивного мастерства (как и представителей иных популярных видов спорта) можно сравнить с *профессионалами*, хотя формально в РФ отсутствует профессия «шахматист». Специфика спорта высоких достижений такова, что спортсмены, демонстрирующие результат мирового уровня неизбежно (за очень редким исключением) вынуждены посвящать все свое время и силы спортивной практике; спорт становится их основным занятием в жизни на определенный, достаточно длительный промежуток времени.

Теоретическая концепция природы и функций профессионального спорта в обществе сформулирована еще в работах Г. Цукермана, Р. Мертона [14], Г. Вестербика, Д. Шилбьори [15] и др.

П. П. Рыскин в результате анализа теоретических подходов так определяет профессию в фокусе спорта: «под “профессией” можно понимать социальную функцию, собственно социальную деятельность, а также институциональную сферу,

задающую нормативно-ценностные ориентиры деятельности. В результате выполнения данной функции удовлетворяются индивидуальные и групповые социальные потребности, а для профессионала такая функция приносит доход» [16, с. 14].

Если анализировать спортивные шахматные практики в контексте профессиональной деятельности, то продуктом, который в результате своего труда «производят» шахматисты высшего спортивного мастерства, или востребованной работой, которую они выполняют, является «высокое спортивное достижение» – конкретный спортивный результат, совокупность побед в поединках за определенный временной период, приобретенный рейтинг FIDE. В обмен на это они получают социальный статус, а также средства, которые позволяют им обеспечить благосостояние себя и своих близких, социальный капитал для реализации смежных, внеспортивных социальных проектов (параллельно либо после окончания спортивной карьеры).

В широком (социальном) смысле «спортивный результат» в шахматах можно назвать результатом определенной *институционализированной* социальной практики. Таким образом, каждая победа на международных шахматных соревнованиях демонстрирует не только мастерство спортсмена, но также способствует реализации его социальных ожиданий, удовлетворению потребностей, сказывается на спортивном статусе, повышает рейтинг FIDE. В контексте института шахматного спорта общая результативность команды, то есть сумма всех побед и поражений российских шахматистов, в конечном счёте свидетельствует об уровне развития шахматного спорта, спорта вообще, а также о культурно-нравственном, экономическом, социальном потенциале РФ. Поэтому командная результативность российских шахматистов приобретает политическое значение. Для России это особенно актуально в свете сложившейся геополитической ситуации. Борьба и противостояние культур, мировоззрения, ценностей распространилась в том числе и на спортивную сферу. Сейчас особенно важно не растерять, а сохранить накопленный потенциал российского массового спорта как субстрата формирования спорта высших достижений. В контексте шахмат – важно, чтобы российские спортсмены:

- во-первых, понимали возложенную на них ответственность за представление национальных интересов, защиту чести своей Родины;
- во-вторых, транслировали традиционные российские духовно-нравственные ценности;
- в-третьих, чтобы материальные ценности не перевешивали национальные;
- в-четвертых, чтобы шахматисты по возможности были защищены от дискриминации в международном шахматном сообществе по политическим причинам и не меняли спортивное

гражданство, имея в России сопоставимые перспективы и возможности карьерной реализации.

В этом, на наш взгляд, и заключается специфика и национальная важность функционирования шахматного спорта высоких достижений в составе института российского шахматного спорта с учетом особенностей сложившейся ситуации.

Если уже существующие меры господдержки вида спорта «шахматы» не способны в полной мере разрешить указанную проблематику международных ограничений и спортивной миграции российских шахматистов, тогда возникает вопрос выработки альтернативной концепции, основанной на иной методологии анализа и выработки мер воздействия. Такую методологию, по нашему мнению, способна дать социология, с её институциональным и общественным подходами. Она позволяет посмотреть на шахматный спорт принципиально в ином свете – как на институт, социализирующий шахматистов, формирующий их личность, а также устанавливающий границы их социального взаимодействия, а самих шахматистов представить как индивидов, которые идентифицируют себя с общностью шахматного спорта, то есть усваивают, интерпретируют и транслируют соответствующие ценности, реализуют соответствующие модели поведения, воспроизводят соответствующие институционально закреплённые социальные практики.

Так, уральский социолог, кандидат социологических наук, мастер спорта международного класса по самбо П. П. Рыскин в своих исследованиях отмечает: «Спорт является уникальным социальным институтом производства и потребления спортивных достижений в обществе. В зависимости от качества спортивного результата спортсмен высшего спортивного мастерства получает определенное вознаграждение финансового характера, а также претендует на более высокую статусную позицию, которая, в свою очередь, открывает перед ним возможности производства качественно более высокого результата и большего вознаграждения. Данная деятельность требует больших физических, интеллектуальных, психологических затрат, «социальных жертв», связанных с отсутствием времени на общение с семьей и друзьями, духовные поиски, саморазвитие, отдых и т. д.» [16, с. 14].

Исходя из данных теоретико-методологических позиций, социализация шахматистов, в том числе спортсменов высшего спортивного мастерства, предусматривает трансляцию и последующее социальное воспроизводство знаний в рамках института (любого рода информации – от ценностей до практических методик и предписаний, негласных правил, традиций, жизнеописательного опыта шахматного спорта и пр.), умений и навыков

в формате двух комплексных компонентов: личностного и спортивно-специфического.

Соответственно, *личностный* компонент социализации в рамках института шахматного спорта следует считать обусловленным сформированными *шахматными традициями* и актуальным *социальным заказом*, которые формируют требования к личностным качествам человека.

Общественная функция и комплексная социальная роль социального заказа заключается в демонстрации спортивного результата [17], то есть:

- стабильно и на высоком уровне;
- с учетом институциональных особенностей организации шахматного спорта.

К числу личностных качеств, которые формируются в процессе социализации шахматистов относятся, как правило:

- целеустремленность;
- способность концентрироваться на спортивном результате [18];
- физиологическая и психологическая адаптивность и стрессоустойчивость [19];
- повышенная по сравнению с иными общностями когнитивная результативность в принятии тактических решений [18].

Спортивно-специфический компонент социализации шахматиста оказывается всецело направленным на обеспечение производства высокого спортивного результата в рамках институциональных ценностей, норм и социальных практик, то есть «традиций национальной шахматной школы».

Очевидно, что российский институт шахматного спорта, в том числе шахмат высоких достижений, решает целый ряд важных социальных проблем, потому вынужденно трансформируется в сжатые сроки с учетом ограничения материальных, временных, организационных, человеческих, иных ресурсов.

В контексте социологии видно, что под контролем института шахматного спорта формируются специфические знания, умения и навыки, позволяющие одаренному молодому шахматисту «достичь спортивных высот», «стать в будущем гроссмейстером или чемпионом мира», то есть реализоваться в конкретной социально-спортивной системе, освоить соответствующие роли и стать участником реализации социальных спортивных практик.

Особенность производства⁷ высшего спортивного результата в спорте в целом, а также и в шахматах, заключается в стабильности: высококлассный спортсмен регулярно демонстрирует достижения определенного уровня мастерства, побеждает в международных соревнованиях, не смотря на то, что спорт во многом связан со случаем, удачей, игрой и т. д. Относительно высокая

⁷ Лукашук В. Трансформация спорта: от забавы к индустрии // Социология: теория, методы, маркетинг. 2009. № 2. С. 130–143.

стабильность побед в турнирной сетке, формирование рейтинга FIDE требует особых знаний, умений и навыков, тренировка которых предполагает занятия спортом как основной деятельностью.

Таким образом, шахматы как спорт высоких достижений и профессиональный спорт имманентно взаимосвязаны, несмотря на то, что в классификаторе профессий отсутствует профессия «шахматист» (наиболее близкая – «спортсмен-инструктор»). Сегодня в спорте невозможно стабильно производить высокий спортивный результат, не занимаясь им профессионально, ведь как уже было сказано, необходимо максимально концентрировать свои усилия, заниматься только этим, придерживаясь строго графика тренировок, а значит, за счет спорта обеспечивать свою жизнедеятельность. Такие механизмы институционально, в частности нормативно⁸, закреплены. «Любительство» в духе раннего олимпийского движения, провозглашенное еще П. де Кубертенем, давно стало лишь идеологической традицией, даже если официально это не признается (об этом свидетельствует институционализированный феномен «подснежников» – спортсменов высшего спортивного мастерства, профессионально выступающих за то или иное ведомство и фиктивно трудоустроенных). Потому социализация шахматистов (с учетом их возможного становления как спортсменов высокого класса) предполагает формирование особых спортивно-профессиональных качеств, знаний, умений и навыков, иммунитета к негативному влиянию известности, славы, популярности, умения коммуницировать и пр., определять важные ценностные координаты – ориентиры, формировать стратегию построения спортивной карьеры, а также стратегию пост-спортивной адаптации [14].

Институционально для шахматного спорта – одинаково и массового, и высоких достижений – важно актуализировать и соответствующим образом корректировать состав и экспликацию ценностей, в том числе в соответствии с текущей геополитической ситуацией, с таким расчетом, чтобы в ареал требований социализации входило не только обеспечение профессионально-статусного соответствия, но также и укорененность, и трансляция национальных ценностей интересов.

В контексте социологического подхода становится наглядной и обоснованной необходимость, важность в текущем моменте формирования ценностного концепта общностной идентификации российского шахматиста, неотъемлемой частью которого является защита и трансляция национальных интересов, в том числе укорененность и трансляция традиционных ценностей.

При этом первоочередной задачей социологии как науки и практики исследования и проблематизации является выявление и последующий объективный анализ ключевых социально-профессиональных характеристик общности шахматистов, через их самоидентификацию, оценку ценностных ориентиров, социальных ожиданий, стратегий поведения и пр. «Полевые» данные по этим вопросам позволят выявить проблематику и сформировать на основе понимания комплекс мер по институциональной трансформации процессов социализации, в том числе будущих шахматистов высшего спортивного мастерства. Институциональные изменения в социализации, связанные с трансформацией состава ценностей, позволят, по нашему мнению, решить нынешние и будущие проблемы внешнеполитического давления, в том числе санкционного, как следствие – снизить риски спортивной миграции шахматистов высшего спортивного мастерства.

■ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для формирования социологической концепции исследуемой проблематики были проанализированы нормативно-правовые документы:

– Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» (п. III. «Национальные интересы Российской Федерации и стратегические национальные приоритеты») – в части национальных интересов и стратегических приоритетов развития;

– Программа развития вида спорта «шахматы», утвержденная Приказом Министерства спорта Российской Федерации от 16 января 2025 года № 22 – в части выявления причин текущей проблематики;

– Проект Приказа Министерства спорта РФ «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта «шахматы» (подготовлен Минспортом России 18.07.2025);

– Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».

Для эмпирической верификации теоретических выводов автором были организованы экспертный опрос шахматистов высшего уровня мастерства, а также экспертное интервью с представителями института профессионального шахматного спорта – тренерами, чиновниками, спортсменами-ветеранами.

Результаты авторского исследования раскрывают особенности ценностных ориентаций, моделей поведения и мнений российских шахматистов

⁸ Особенности осуществления спортивной подготовки по отдельным спортивным дисциплинам вида спорта «шахматы» // Проект Приказа Министерства спорта Российской Федерации «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта «шахматы» (подготовлен Минспортом России 18.07.2025).

высшего спортивного мастерства в контексте сложившейся ситуации, а также представляют инсайдерские объяснения представителями шахматного спорта причин, особенностей и скрытых оснований спортивной миграции высококлассных отечественных шахматистов.

Экспертный опрос шахматистов высшего спортивного мастерства был проведен в 2025 г. Выборка – целевая, по принадлежности к шахматному спорту и в соответствии с уровнем мастерства: спортивное звание не ниже кандидата в мастера спорта, членство в сборной команде субъекта РФ, национальной сборной, участие в национальных и международных (рейтинговых) турнирах. Количество опрошенных (N) – 177 чел., среди которых 45% женщин, 55% мужчин в возрасте от 15 до 25 лет.

Экспертное интервью с представителями института профессионального шахматного спорта (тренеры, члены спортивной федерации, чиновники Министерства спорта Свердловской области, России, спортсмены-ветераны, ключевые компетенты спортивной индустрии) также было организовано в 2025 г. Количество опрошенных (N) – 45 чел., среди которых 20 женщин и 25 мужчин в возрасте от 25 до 70 лет.

Таблица 1 – Жизненные ориентиры шахматиста, % ответивших от общего числа респондентов
Table 1 – Life goals of a professional chess player, % of the total number of respondents

1	Любовь, семья, близкие отношения	59,2
2	Безопасность для себя и близких	48,28
3	Яркая, активная и наполненная жизнь	46,55
4	Счастливая жизнь	45,98
5	Жизнь в гармонии с самим собой	43,1
6	Честность, справедливость, равенство, братство	41,38
7	Свобода в выборе своего пути	39,66
8	Мир во всем мире, общество без конфликтов	37,93
9	Сделать мир лучше	37,93
10	Безопасность своего народа, государства	35,63
11	Познание себя и мира вокруг	35,63
12	Ценность дружбы	33,91
13	Прожить не зря, помочь Родине, оставить свой след в истории	32,76
14	Самоуважение	31,03
15	Забота о душе	28,16
16	Слава, успех, общественное признание	26,44
17	Богатство, комфорт	24,14
18	Жить ради удовольствия, наслаждения, отдыха	18,39

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Для эмпирического подтверждения теоретических выводов, представленных во введении данной статьи, автор провел социологическое исследование. Гипотеза-основание сформулирована следующим образом: в текущих обстоятельствах социализация шахматистов не способствует формированию спортсменов с национально ориентированной гражданской позицией, которая являлась бы частью их общностной идентичности. Гипотеза-следствие 1: состав ценностей шахматистов не учитывает в должной мере национальные интересы РФ (институциональная проблема 1). Гипотеза-следствие 2: институтом шахматного спорта в России не обеспечиваются в должной мере возможности для развития карьеры шахматистов высшего спортивного мастерства, удовлетворение их материальных и статусных потребностей (институциональная проблема 2).

Результаты экспертного интервью, проведенного автором, позволяют сформировать личностный портрет игрока и выявить его жизненные приоритеты (представлено в таблице 1). Данный анализ демонстрирует, в какой степени традиционные духовно-нравственные ценности формируют идентичность представителей шахматной общности.

Анализируя данные из таблицы 1, можно заключить, что шахматисты высшего спортивного мастерства России в качестве основных ценностей выделяют личные: гармонию в семье, защищенность мира вокруг, личную безопасность и безопасность близких, насыщенность жизни событиями, внутреннюю гармонию и самореализацию.

Опрошенные шахматисты глубоко интегрированы в социально-политическую и общественную сферы, что объясняется фундаментальной ролью спорта высших достижений. Эта область функционирует как важный элемент индустрии развлечений и медиа. В сфере шахмат карьерная неопределенность и высокие риски становятся неотъемлемой частью социальных отношений внутри общности. При принятии решений в социально значимых ситуациях шахматисты не всегда руководствуются ценностями, ориентированными на общественное благо. Традиционные российские духовно-нравственные принципы, выражение национальных интересов зачастую не являются определяющими факторами при выборе шахматистами поведенческих моделей в той или иной ситуации.

Опыт демонстрирует, что шахматисты высшего спортивного мастерства часто руководствуются личными стимулами: развитием карьеры, достижением успеха, финансовым благополучием, получением удовольствия и самосовершенствованием. Институт шахматного спорта фактически несёт ответственность за то, чтобы социализация спортсменов и формирование их ценностных ориентиров соответствовали национальным интересам, основывалась на российских ценностях.

Примечательно, что опрошенные шахматисты высшего спортивного мастерства (в рамках экспертного опроса) располагают ценностью

национальной безопасности (как защиты интересов своего государства и народа) в конце списка ключевых ценностей. Данный факт указывает на возможность и необходимость существенного усиления национально-патриотической составляющей в ценностной структуре российских шахматистов посредством различных социальных мероприятий и воздействий. Так, в экспертном интервью представители института шахматного спорта указали: «*после начала СВО количество шахматистов со званиями, которые поменяли федерацию на иностранную, насколько я помню, больше, чем по всем остальным видам спорта вместе взятым*» (международный гроссмейстер, 36 лет).

Российские шахматисты демонстрируют интересную иерархию ценностей, где защита интересов Родины занимает лишь 13-е место. Ещё ниже в их приоритетах находятся такие ценности, как слава (18-е место), успех (19-е место) и богатство с гедонизмом (20-е место). Расположение этих ценностей в самом конце списка может свидетельствовать о значительном потенциале для духовно-нравственного роста у представителей шахматного сообщества России.

Что касается понимания профессионализма в шахматной среде, результаты экспертного опроса (представленные на диаграмме 1) выявляют три ключевых критерия. Большинство опрошенных (37%) считают профессионалом того, кто полностью посвящает себя шахматам как основной деятельностью. Четверть респондентов (25%) связывают профессионализм с регулярными победами на престижных соревнованиях. Пятая часть участников опроса (20,5%) определяют профессионала как человека, способного обеспечивать себя и свою семью исключительно за счёт шахматной игры.

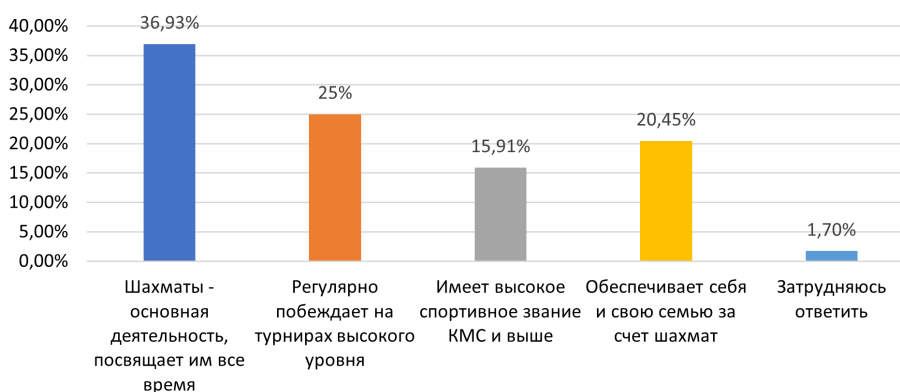


Диаграмма 1 – Критерии профессионализма по мнению экспертов – шахматистов высшего спортивного мастерства, в % ответивших

Diagram 1 – Criteria of professionalism according to experts – chess players of the highest sporting mastery, in % of respondents

В свою очередь, в ходе экспертного интервью раскрывается специфика профессионализации в шахматах по мнению представителей института шахматного спорта: «*Получение определенного*

звания в шахматах не ведет автоматически к переходу в профессионалы. К возрасту также нельзя привязать. Бывают дети, которые уже знают, что всю свою жизнь они будут заниматься только

шахматами. Наоборот, есть гроссмейстеры, которые играют как полублюбители. Когда я в 19 лет получил звание гроссмейстера, я не был профессиональным шахматистом и рассматривал карьеру после учебы в вузе по специальности (гроссмейстер из рейтинга топ-100)» (международный гроссмейстер, 32 года)

Следовательно, для того чтобы эффективно формировать шахматистов высшего спортивного мастерства, выражающих национальные интересы и ценности, руководству Федерации шахмат России следует фокусироваться на нескольких ключевых аспектах. Приоритетным направлением является создание благоприятных условий для шахматистов – не только высшего спортивного мастерства, но и начинающих. В институциональных рамках следует обеспечить такую организацию шахматной деятельности, которая позволила бы спортсменам беспрепятственно и в нужном направлении развиваться. В ходе социализации важно также наглядно демонстрировать, что российское государство и общество предоставляет все необходимые возможности для занятия шахматами на высоком уровне мастерства.

Несмотря на существующие внешние и внутренние ограничения, включая санкционное давление, недостаточную развитость инфраструктуры и несоответствие статусу в материальном обеспечении, крайне важно обеспечить российским шахматистам высшего спортивного мастерства постоянный доступ к престижным соревнованиям и статусно соответствующим доходам. При невозможности их выезда за границу следует создавать в России турниры аналогичного уровня или искать альтернативные пути для участия наших игроков в международных состязаниях, получения доходов на соответствующем профессиональном статусу уровне. По данным экспертного интервью, так называемый «казахстанский прецедент» представляет собой пример группового поведения шахматистов как реакции на несоответствие статуса материальному обеспечению: *«подъем шахмат [в Казахстане] связан во многом с тем, что наши ребята туда переехали. Казахстан предоставил им гораздо лучшие условия, чем были у нас на Родине, и занятость. Шахматисты России заслуживают достойного финансового обеспечения, соответствующего их положению в обществе. Важно создавать условия, при которых они смогут поддерживать благополучие свое и своих семей без ощущения несправедливости в оплате труда на Родине»* (международный гроссмейстер, 38 лет).

Необходимо прививать будущим шахматистам высшего спортивного мастерства понимание, что их участие в рейтинговых турнирах – это не просто признание их мастерства, но также вопрос национального престижа. *«В процессе их становления важно формировать осознание того, что они становятся не только узнаваемыми личностями*

внутри страны и за её пределами, но и национальными героями, образцами для подражания молодежи. Этот аспект социализации шахматистов имеет ключевое значение для поддержания высокого статуса российской шахматной школы» (тренер высшей категории, 59 лет).

Необходимо воспитывать у шахматистов понимание, что их материальное благополучие является признанием их профессиональных заслуг, вклада в укрепление национальных ценностей, обеспечение суверенитета и общее развитие страны. Своевременное предоставление статусных привилегий и социальных возможностей должно стать приоритетом в поддержке шахматистов.

Экспертное интервью показало, что значительная часть российских шахматистов связывает начало профессиональной карьеры с достижением уровня кандидата в мастера спорта. Для формирования национально-патриотического самосознания в шахматной среде необходимо создавать институциональную поддержку, демонстрирующую признание заслуг спортсменов. *«Когда шахматисты чувствуют, что страна ценит их достижения, предоставляет возможности для профессионального роста, и общество воспринимает их как национальных героев, происходит важная трансформация»* (мастер ФИДЕ, 21 год). Такая система ценностей естественным образом направляет поведение шахматистов в русло, соответствующее национальным интересам и ценностям.

Согласно представленным в таблице 2 парным распределениям, специалисты возрастной категории 35–44 года гораздо чаще придерживаются вышеприведенного мнения, чем представители других возрастных групп.

Профессионалы шахматного спорта России убеждены, что их дисциплина формирует специфический менталитет, уникальные поведенческие модели и особый склад личности. Отвечая на вопрос о различиях между шахматистами и другими спортсменами, 78,3% опрошенных указали на «аналитическое мышление, системный подход к решению задач и умение видеть взаимосвязи», а 61,1% подчеркнули «навык обработки значительных объемов информации».

Для эффективной адаптации российских шахматистов высшего спортивного мастерства к современным вызовам критически важно создать институциональную основу. Такая основа должна формировать у будущих шахматистов высшего спортивного мастерства понимание контекста и моделей поведения, где они как участники процесса будут осознавать преимущества, социальную значимость и рациональность интеграции в свои социально-профессиональные навыки не только шахматного мастерства, но и трансляции традиционных российских духовно-нравственных ценностей, поддержки национальных интересов.

Таблица 2 – Парное распределение ответов на вопрос: «Профессионалом следует считать шахматиста, если он...», в зависимости от возрастных групп респондентов, чел.

Table 2 – Paired distribution of answers to the question: “A chess player should be considered a professional if he...”, depending on the age groups of respondents

	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–54 года	55–64 года	65 лет и старше	Сумма
Кандидат в МС	9	5	21	14	5	4	58
Мастер спорта	4	6	8	7	0	3	28
Мастер ФИДЕ	2	5	7	7	1	3	25
Международный мастер	5	6	8	5	1	3	28
Гроссмейстер	2	3	8	4	5	4	26
Сумма	22	25	52	37	12	17	165

«Профессионализм шахматиста высокого уровня из России должен обязательно включать в себя национально-патриотический компонент с современным идеологическим содержанием» (международный гроссмейстер, 41 год). Ведь когда шахматист выступает на международной арене, то он не просто демонстрирует личное мастерство, но и защищает престиж своей Родины, будучи её гражданином, воспитанником национальной шахматной школы. Необходимо на системном уровне и институциональными инструментами формировать понимание у шахматистов того, что представление интересов

России неразрывно связано с национальным самосознанием игрока, является частью его общественной идентичности, спортивно-профессионального подхода.

Если взглянуть на диаграмму 2, можно заметить, что опрошенные в рамках экспертного опроса шахматисты высшего спортивного мастерства отводят наименее значимые позиции социальным аспектам шахматной профессионализации. Воспитание активных граждан России и формирование полноценных членов общества заняли последние строчки (6-е и 5-е места соответственно) в приоритетах целей подготовки шахматистов.

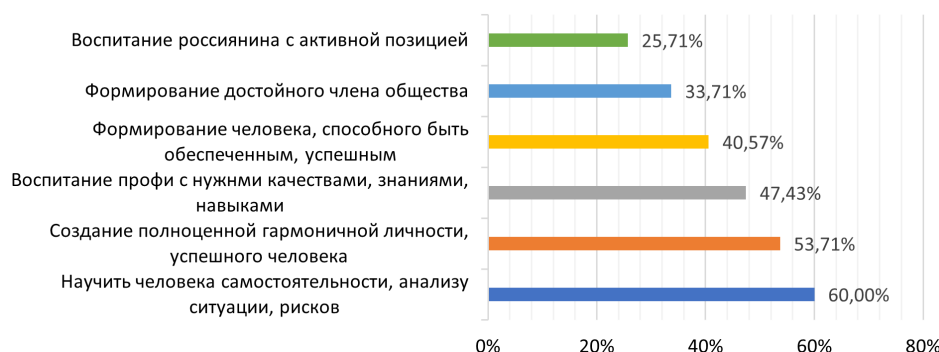


Диаграмма 2 – Видение шахматистами высшего спортивного мастерства целей социализации шахматистов, в % ответивших

Diagram 2 – Vision of the goals of socialization of chess players by high-sports mastery chess players, in % of respondents

Респонденты считают приоритетами в развитии игрока три ключевых аспекта: становление аналитических способностей, формирование психологической устойчивости и максимальное раскрытие индивидуального потенциала. Эти элементы создают основу для формирования специалиста с необходимыми спортивно-профессиональными качествами. Мы полагаем, что следует институционально сформировать в ходе социализации

у шахматистов поддержку национальных интересов. Важно, чтобы это стало неотъемлемым компонентом общественной идентичности российского шахматиста, определяло его поведение и мировоззрение.

Согласно экспертному опросу, по мнению шахматистов высшего спортивного мастерства, сегодня приоритетом социализации являются интересы шахматного спорта, а не национальные интересы (диаграмма 3).

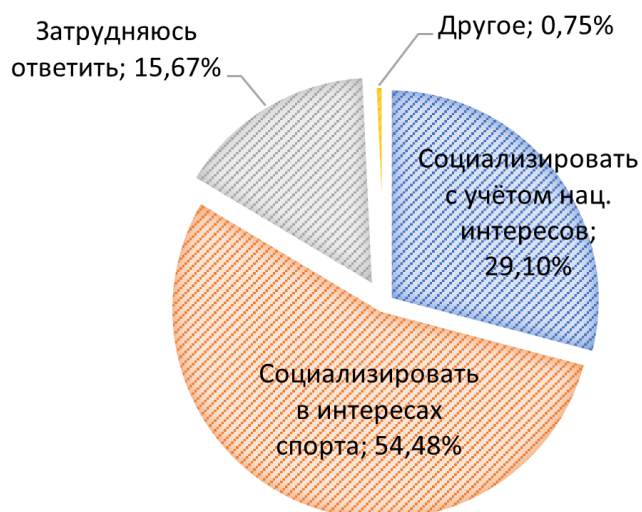


Диаграмма 3 – Ответ респондентов на вопрос: «Должна ли социализация российских шахматистов учитывать национальные интересы? Или нужна профессиональная социализация?», в % от ответивших

Diagram 3 – Respondents' responses to the question: «Should the socialization of Russian chess players take national interests into account? Or is professional socialization needed?», in % of respondents

Чтобы решить ключевые проблемы развития российского шахматного спорта, требуется значительное преобразование содержания социализации текущего положения дел. В отечественной истории шахмат существует яркий пример того, как спортсмены были интегрированы в социальную и профессиональную сферы, где преданность стране и отстаивание её престижа на международной арене становились неотъемлемой частью их картины мира и моделей поведения. Согласно данным экспертного опроса, около 79,1% экспертов подчеркнули, что общенациональные приоритеты (советских шахматистов) превалировали над индивидуальными интересами. Более того, подавляющее большинство опрошенных (86%) указали на то, что спортсмены из СССР демонстрировали более высокий уровень патриотизма и защищали репутацию своей страны на международных турнирах. Взамен государство гарантировало им стабильное социальное положение, материальное благополучие и уверенность в завтрашнем дне, что подтвердили 67,5% участников опроса. Восприятие российских шахматистов после распада СССР радикально трансформировалось. Большинство опрошенных (76,4%) считают, что карьера современных спортсменов стала более уязвимой перед международными санкциями и политическими решениями. Примечательно, что 81,1% опрошенных отмечают возросшую самостоятельность спортсменов, которые больше не рассчитывают на государственную поддержку в трудных ситуациях. Произошёл также сдвиг в ценностных ориентирах: 72,8% участников исследования указывают на усиление материальных мотивов и стремление к личному успеху среди шахматистов.

Наиболее заметное изменение, по мнению 84,9% респондентов, – это значительно возросший космополитизм спортсменов современной России по сравнению с советской эпохой.

Развитие профессиональных шахмат в России сталкивается с рядом препятствий (результаты представлены на диаграмме 4). Интересно отметить, что, по мнению опрошенных шахматистов высшего спортивного мастерства, несмотря на смену эпох, их стремление к спортивным достижениям осталось практически идентичным как у шахматистов советской эпохи. Эта амбициозность в построении карьеры представляется базовым элементом спортивной деятельности в целом, поскольку достижение успеха является ключевым мотивом спортивных состязаний вне зависимости от общественного устройства.

Согласно опросу, меньшая часть шахматистов высшего спортивного мастерства (лишь 20%) считают популярность шахмат низкой, что свидетельствует о достаточно высоком интересе россиян к этой игре в наши дни. Однако существуют серьезные проблемы в развитии шахматного движения. Главными препятствиями, по мнению респондентов, являются недостаточная активность шахматных федераций и ограниченное число национальных соревнований и мероприятий развлекательного характера – это отметили 46,5% участников экспертного опроса. Второе место занимает недостаточная поддержка со стороны государственных структур и бизнес-сообщества (32,7% опрошенных). Замыкает тройку основных проблем, по мнению опрошенных, ограниченность возможностей для построения международной карьеры в шахматах, что отметили 31% респондентов.

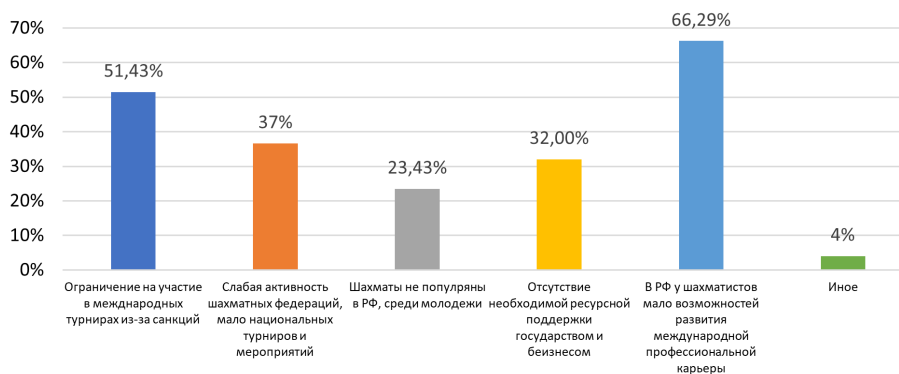


Диаграмма 4 – Препятствия для развития шахмат в России, по мнению экспертов вида спорта «шахматы», в % от числа ответивших

Diagram 4 – Obstacles to the development of chess in Russia according to experts in the sport of chess, in % of respondents

Опрошенные считают, что уровень подготовки шахматистов остается стабильно хорошим. Из всех опрошенных 34,6% оценивают его как средний, а 26,2% – как высокий, что в сумме составляет 60,8% положительных отзывов.

По итогам экспертного опроса удалось выявить следующее.

Будущие шахматисты высшего спортивного мастерства в процессе социализации в большей степени руководствуются личными стимулами, их ценности составляют: любовь, семья, близкие отношения, безопасность для себя и близких, яркая, активная и наполненная жизнь, счастливая гармоничная жизнь без кризисов, потрясений и противоречий. Общественные ценности, связанные с безопасностью своего народа, государства, помощи Родине не входят в первую десятку.

К числу критериев высшего спортивного мастерства опрошенные нами шахматисты относят стабильный спортивный результат, концентрацию на шахматах как основной деятельности в жизни, возможность обеспечивать жизнедеятельность за счет шахмат. Общественная ценность составляющая здесь также не представлена в должной мере.

Воспитание активных граждан России и формирование полноценных членов общества заняли последние строчки (6-е и 5-е места соответственно) в приоритетах целей подготовки шахматистов, согласно результатам проведенного опроса.

Также опрос наглядно продемонстрировал, что у российских шахматистов сегодня четко разграничены спортивные и национальные приоритеты, что закреплено на институциональном уровне.

Отмечается недостаточная активность шахматных федераций и ограниченное число национальных соревнований и мероприятий развлекательного характера, а также недостаточная поддержка со стороны государственных структур и бизнес-сообщества.

В ходе экспертного интервью с представителями института шахматного спорта нами были выявлены следующие особенности институциональной проблематики социализации:

- необходимость формирования у будущих шахматистов высшего спортивного мастерства понимания, что их участие в рейтинговых турнирах FIDE – это, прежде всего, вопрос национального престижа;

- приоритет своевременного предоставления статусных привилегий и социальных возможностей, что должно стать приоритетом в социально-статусной поддержке российских шахматистов (для снижения рисков спортивной миграции);

- важность формирования у будущих шахматистов высшего спортивного мастерства понимания контекста и моделей поведения, где они как участники процесса будут осознавать преимущества, социальную значимость и рациональность интеграции в свои спортивно-профессиональные навыки не только шахматного мастерства, но и содействия национальным интересам.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Российский шахматный спорт создает благоприятную среду для эффективной социализации молодого поколения благодаря уникальным характеристикам этой спортивно-интеллектуальной дисциплины. Выдающиеся результаты шахматистов высшего спортивного мастерства существенно влияют на развитие культурной, социальной и политической сфер российского общества. В этом аспекте социализация значительно определяет состав ценностей, а также поведенческие модели шахматистов: кто-то публично демонстрирует поддержку национальных интересов и ценностей, другие же, наоборот, выбирают смену «спортивного гражданства» и представляют на соревнованиях не Россию, а иное государство. Таким образом, институт шахмат не только развивает спортивные таланты, но и формирует

определенные направления поведения российских шахматистов, которые являются примером для подражания среди населения.

Государство и общество ожидают от российских шахматистов высшего спортивного мастерства определенного поведения в ситуациях, когда речь идет о защите национальных интересов и ценностей. Когда подобные ожидания не оправдываются, возникает, на наш взгляд, острая необходимость внести в процессы социализации коррективы, с их последующей институционализацией, учитывая национальные интересы и ценности России сегодня в соответствующих областях общественных отношений. Таким образом, шахматисты высшего спортивного мастерства формируют значительную по численности социальную группу, обладающую потенциалом ценностного, культурного влияния на широкие слои населения. Если этот потенциал может содействовать обеспечению национальных интересов страны, сохранению традиционных российских духовно-нравственных ценностей, разумно максимально его использовать с политической, экономической и социальной точек зрения.

Так, Указ Президента РФ № 809 устанавливает, что сохранение и укрепление традиционных ценностей осуществляется через различные сферы, включая образование, молодежную политику, культуру и другие области: «государственная политика по сохранению и укреплению традиционных ценностей реализуется в области образования и воспитания, работы с молодежью, культуры, науки, межнациональных и межрелигиозных отношений, средств массовой информации и массовых коммуникаций, международного сотрудничества»⁹. В этом контексте возникает важный вопрос: насколько тесно переплетаются российские шахматы с интересами и духовно-нравственными ценностями страны? Формирование ценностных ориентиров у будущих шахматистов высшего спортивного мастерства должно являться частью более широкой институциональной стратегии социализации, которая соответствует принципам, обозначенным в президентском указе.

В нынешних условиях санкций и политических ограничений [20] формирование должным образом социализированных шахматистов высшего спортивного мастерства становится одной из ключевых задач института шахматного спорта. По нашему мнению, сейчас институт шахматного спорта сталкивается с серьезным вызовом: в существующих условиях санкций и проблем смены спортивного гражданства необходимо воспитывать будущих шахматистов, транслирующих национальные интересы и ценности, не только через спортивные достижения, но и через поведение

в различных публичных ситуациях. Как было обосновано, данная проблема и подход к ее решению должны носить институциональный характер.

Между тем, вопрос институциональной корректировки социализации шахматистов в направлении поддержки ими национальных интересов и ценностей должен привлекать внимание исследователей (сейчас такого, согласно анализу источников в базе РИНЦ, не наблюдается). Предполагается, что формирование ценностных ориентаций и поведенческих моделей в шахматной среде сталкивается с определенными трудностями, которые необходимо и дальше концептуализировать, выявлять и описывать.

Особую озабоченность, на наш взгляд, вызывает процесс интеграции нормативно-ценностных, культурных, нравственных, поведенческих установок, выражающих национальные интересы, в ходе социализации шахматистов как представителей определенной общности шахматного спорта.

Шахматисту необходимо выделить два ключевых типа ценностей: те, что касаются индивидуума, и те, что относятся к общественным интересам. Как по этому поводу отмечает А. С. Гоншвили: «ценностные ориентации воспроизводятся на основе присвоения личностью ценностей. Под спортивными ценностями часто понимается значимость спортивной деятельности для общества и личности, а также значимость различных сторон спортивной деятельности, к которым у субъекта формируется определенное отношение» [21, с. 34].

Что считается допустимым для комфорта и саморазвития, определяется личными ценностями шахматиста.

Коллективные ценности обычно представляют собой общепринятые понятия о благе, честности, доверии и справедливости [22]. В шахматной среде эта разница между индивидуальными и социальными категориями – заметна. Шахматист высшего спортивного мастерства может принимать или отвергать национальные ценности – в зависимости от того, насколько они обеспечивают реализацию его личных спортивных амбиций и стратегии саморазвития. К числу основных ценностных ориентиров шахматистов высшего спортивного мастерства в индивидуально-значимой сфере [23] можно отнести стремление к образованию и росту, желание достичь известности, ожидание раскрыть собственный физический потенциал и обеспечить высокое положение в обществе и доступ к материальным благам. Особо отметим, что указанные элементы ценностных ориентаций больше связаны не с общественной значимостью, а с индивидуальными и межличностными характеристиками спортивных практик как таковых, играющих важную социальную роль.

⁹ Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 10.09.2025).

В шахматном спорте выбор действий спортсмена формируется под влиянием разнообразных ценностных ориентиров. От глубины погружения в спортивную систему и личных приоритетов зависит, какими принципами будет руководствоваться шахматист при выборе стратегии поведения в различных обстоятельствах. Институционально устанавливаются определенные рамки взаимоотношений шахматистов, внутри которых они балансируют между ценностями, нормами, распространенными в общности российских шахматистов, и личными убеждениями, выстраивая индивидуальную модель своего поведения.

Исследования А. С. Гонашвили демонстрируют одну важную тенденцию: по мере роста уровня спортивного мастерства происходит трансформация ценностных и поведенческих приоритетов спортсменов. Применительно к шахматистам можно сказать так: если начинающие шахматисты воспринимают шахматы преимущественно как средство самосовершенствования и личностного роста, то спортсмены высшего спортивного мастерства фокусируются на материально-статусной составляющей и карьерном продвижении. Такая эволюция ценностных ориентиров наглядно отражает изменение жизненных целей шахматистов на различных стадиях их спортивного пути.

Выбор стратегии поведения, представляющей собой комплекс целенаправленных моделей, тесно переплетается с индивидуальными чертами личности, несмотря на влияние контекста, в котором происходит развитие [24].

Данные экспертного исследования подтверждают, что ценностные ориентации и поведенческие паттерны современных российских шахматистов высшего спортивного мастерства претерпевают трансформацию под воздействием внешне-неполитических, материальных факторов. Эта трансформация напрямую связана с феноменом «рынка производства и реализации спортивного результата», который существенно влияет на формирование целевых установок спортсменов-шахматистов. В этом, на наш взгляд, стоит усматривать корень ценностной проблематики спортивной миграции, тогда как инфраструктурная проблематика и соответствующие меры выявляются, констатируются, нормативно закрепляются.

По итогам обобщения результатов были сделаны следующие выводы: приоритетным

направлением институциональных мер в рамках шахматного спорта является создание благоприятных условий для будущих и нынешних шахматистов высшего спортивного мастерства. В институциональных рамках следует обеспечить такую организацию шахматной деятельности, которая позволила бы спортсменам успешно развиваться. В ходе социализации важно также наглядно продемонстрировать, что российское государство и общество предоставляет все необходимые возможности для занятия шахматами на высоком уровне.

В качестве вывода выдвигаются следующие концептуальные пункты решения институциональной проблематики социализации российских шахматистов в современных условиях:

- защита интересов своей страны и формирование патриотического поведения должны быть соответствующим образом институционализированы, фактически стать неотъемлемой частью традиции российской шахматной школы, а также важной составляющей стандарта спортивного мастерства российского шахматиста. В ответ общество и власти должны создавать условия для карьерного развития, личностного роста и обеспечивать шахматистам высшего спортивного мастерства возможности для соответствия социального статуса и материального обеспечения, а также признание и уважение среди населения. Чтобы у российских шахматистов не возникало желания менять спортивное гражданство ради самореализации, успешной спортивной карьеры, важно адекватно компенсировать ограничения, связанные с международными санкциями и разнообразными формальными и неформальными препятствиями. Спортивные перспективы и национальное признание должны стать достаточной мотивацией для выражения шахматистами своей преданности Родине через спортивные достижения;

- трансформация мировоззрения будущих шахматистов высшего спортивного мастерства требует связи их карьерных целей с фундаментальными национальными интересами и ценностями. Представителям института шахматного спорта нужно внедрять в спортивные практики ключевые поведенческие и ценностные компоненты, убедительно аргументируя значимость новой ценностно-идеологической парадигмы, основанной на традиционных ценностях и интересах Российской Федерации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алкемайер Т. Социология спорта. Телесные практики субъективации и самоинценировки // Логос. 2006. № 3 (54). С. 141–146. EDN VMLPLT.
2. Coakley J. Sociology of Sport. In: Korgen KO, ed. The Cambridge Handbook of Sociology: Core Areas in Sociology and the Development of the
- Discipline. Cambridge University Press, 2017. Pp. 355–364. DOI 10.1017/9781316418376.036.
3. Schwartz D. A. Modern Sports around the World: History, Geography, and Sociology. Santa Barbara, ABC-CLIO, 2021. 410 p DOI 10.5040/9798400686955.

4. Vicente L., Alleck T., Giovannelli T., Mitchell R., Remen O. Why is soccer so popular: Understanding underdog achievement and randomness in team ball sports // *Journal of Sports Analytics*. 2025. № 11. DOI 10.1177/22150218251324281. EDN KCAEFB.
5. Broch T. B. Performative Feelings for Others: The Civil Repair of Organised Competitive Sports // *Cultural Sociology*. 2022. Т. 17, № 1. Pp. 79–95. DOI 10.1177/17499755221110313. EDN GALFRV.
6. Stephan Y., Brewer B.W. Perceived determinants of identification with the athlete role among elite competitors // *Journal of applied sport psychology*. 2007. Т. 19, № 1. С. 67–79. DOI 10.1080/10413200600944090. EDN LWPBQT.
7. Pyun H., Humphreys B. R., Khalil U. Professional Sports Events and Public Spending: Evidence from Municipal Police Budgets // *Journal of Sports Economics*. 2022. Т. 24, № 1. Pp. 73–96. DOI 10.1177/15270025221107145. EDN CRSICY.
8. Turkmani E. M., Nassif N., Houhou K., Włodarczyk A., Javid M. Social capital building through mega-sporting events: Did the Qatar 2022 World Cup foster bonding, bridging, and linking social capital? // *International Review for the Sociology of Sport*. 2024. DOI 10.1177/10126902241297415. EDN LJIVDV.
9. Филонов В. И., Юдина А. В. «Спортивный фактор» в формировании имиджа современного государства // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2018. Т. 13, № 5. С. 163–179. DOI 10.22394/2071-2367-2018-13-5-163-179. EDN YROPQT.
10. Бродская Н. П. Спорт больших достижений как пространство для формирования национального имиджа страны // *Имидж России в СМИ и общественном мнении Запада: монография*. Москва: Институт мировой экономики и международных отношений РАН, 2008. С. 132–151. EDN SGBMRF.
11. Jiang R.-S., Whigham S. Sport and policy in 'contested nations': Analysing policy and political considerations in Taiwan and Scotland // *International Review for the Sociology of Sport*. 2023. DOI 10.1177/10126902231212827. EDN LMHWAV.
12. Myung W. Elite Sports Policy in South Korea: Reality and Issues // *SAGE Open*. 2025. Т. 15, № 3. DOI 10.1177/21582440251375186. EDN QXTRID.
13. Guyot R., Ohl F., Schoch L. Symbolic power of sports journalists as challenged by external recognition of women's sports performance // *Media, Culture & Society*. 2024. DOI 10.1177/01634437241229170. EDN VUOJHH.
14. Zuckerman H., Merton R.K. Patterns of evaluation in science: Institutionalisation, structure and functions of the referee system // *Minerva*. 1971. Т. 9. № 1. С. 66–100. DOI 10.1007/BF01553188. EDN QQJZTQ.
15. Westerbeek H. M., Shilbury D. A conceptual model for sport services marketing research: integrating quality, value and satisfaction // *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2003. Т. 5. № 1. С. 3–23. DOI 10.1108/IJSMS-05-01-2003-B002.
16. Рыскин П. П. Особенности самоидентификации профессиональных спортсменов в современной России // *Мир науки. Социология, филология, культурология*. 2019. Т. 10, № 1. EDN VBNLKD.
17. Севостьянова М. С., Логинова И. О. Особенности динамических характеристик психических процессов и саморегуляции у спортсменов высшей квалификации с различной профессиональной успешностью: сравнительный анализ // *Психология. Психофизиология*. 2019. Т. 12, № 2. С. 5–17. DOI 10.14529/jpps190201. EDN GNLXXA.
18. Кочерьян М. А., Зверев А. И., Рыскин П. П. Спорт как социальный институт, формирующий профессионалов: специфика социологического подхода // *Управленец*. 2013. № 1 (41). С. 64–67. EDN PZVEYP.
19. Федорова Е. В., Кашапов М. М. Специфика адаптированности профессиональных спортсменов с кризисной и адаптивной идентичностью // *Европейский журнал социальных наук*. 2015. № 1-1. С. 305–312. EDN TMDUSR.
20. Von Borzyskowski I., Portela C. Global Governance From Below: Regional Sanctions as Drivers of UN Sanctions // *Journal of Conflict Resolution*. 2023. Т. 67, № 10. Pp. 1930–1958. DOI 10.1177/00220027231153565. EDN GDJKYN.
21. Гонашвили А. С., Рахимова Н. Х. Ценностные ориентации в профессиональном спорте: социологический анализ. Ташкент: Ижтимоий факр, 2020. 96 с. ISBN 978-9943-6261-4-0. EDN LMWTXP.
22. Палаткина Г. В., Шульгин В. В. К сущности понятия «спортивная социализация» // *Перспективы науки*. 2023. № 2 (161). С. 176–179. EDN KCLZVF.
23. Лубышева Л. И., Моченов В. П. Спорт в моей жизни: ценностные ориентации студентов-спортсменов в аспекте социологического анализа // *Физическая культура: воспитание, образование, тренировка*. 2016. № 4. С. 5–7. EDN WEJHLL.
24. Лубышева Л. И., Пешкова Н. В. Субъективное восприятие спорта у студенческой молодежи с позиции социокультурного анализа // *Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 02–03 ноября 2016 года*. Санкт-Петербург: Золотое сечение, 2016. С. 148–153. EDN XPJJBH.

REFERENCES

1. Alkemeier, T. (2006) Sociology of Sport. Bodily Practices of Subjectification and Self-Staging. *Logos*, 3 (54), pp. 141–146. <https://elibrary.ru/vmlplt>.
2. Coakley, J. (2017) Sociology of Sport. In: Korgen KO, ed. *The Cambridge Handbook of Sociology: Core Areas in Sociology and the Development of the Discipline*. Cambridge University Press, pp. 355–364. <https://doi.org/10.1017/9781316418376.036>.
3. Schwartz, D. A. (2021). Modern Sports around the World: History, Geography, and Sociology. Santa Barbara, ABC-CLIO, 410 RUR. <https://doi.org/10.5040/9798400686955>.
4. Vicente, L., Alleck, T., Giovannelli, T., Mitchell, R., Remen, O. (2025). Why is soccer so popular: Understanding underdog achievement and randomness in team ball sports. *Journal of Sports Analytics*, 11. <https://doi.org/10.1177/22150218251324281>. <https://elibrary.ru/kcaefb>.
5. Broch, T. B. (2022). Performative Feelings for Others: The Civil Repair of Organized Competitive Sports. *Cultural Sociology*, 17 (1), 79–95. <https://doi.org/10.1177/17499755221110313>. <https://elibrary.ru/galfrv>.
6. Stephan, Y., Brewer, B.W. (2007) Perceived determinants of identification with the athlete role among elite competitors. *Journal of applied sport psychology*, 19 (1), pp. 67–79. <https://doi.org/10.1080/10413200600944090>. <https://elibrary.ru/lwpbqt>.
7. Pyun, H., Humphreys, B. R., Khalil, U. (2022). Professional Sports Events and Public Spending: Evidence from Municipal Police Budgets. *Journal of Sports Economics*, 24 (1), pp. 73–96. <https://doi.org/10.1177/15270025221107145>. <https://elibrary.ru/crsicy>.
8. Turkmani, E. M., Nassif, N., Houhou, K., Włodarczyk, A., Javid, M. (2024). Social capital building through mega-sporting events: Did the Qatar 2022 World Cup foster bonding, bridging, and linking social capital? *International Review for the Sociology of Sport*. <https://doi.org/10.1177/10126902241297415>. <https://elibrary.ru/ljivdv>.
9. Filonov, V. I., Yudina, A. V. (2018) «Sports Factor» in the formation of the modern image of states. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 13 (5), pp. 163–179. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2018-13-5-163-179>. <https://elibrary.ru/yropqt>.
10. Brodskaya, N. P. (2008) High-achievement sport as a space for shaping the country's national image. *The image of Russia in the media and public opinion in the West*. Moscow, Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences, pp. 132–151. <https://elibrary.ru/sgbmrfl>.
11. Jiang, R.-S., Whigham, S. (2023). Sport and policy in 'contested nations': Analyzing policy and political considerations in Taiwan and Scotland. *International Review for the Sociology of Sport*. <https://doi.org/10.1177/10126902231212827>. <https://elibrary.ru/lmhwav>.
12. Myung, W. (2025). Elite Sports Policy in South Korea: Reality and Issues. *SAGE Open*, 15 (3). <https://doi.org/10.1177/21582440251375186>. <https://elibrary.ru/qxtrid>.
13. Guyot, R., Ohl, F., Schoch, L. (2024). Symbolic power of sports journalists as challenged by external recognition of women's sports performance. *Media, Culture & Society*. <https://doi.org/10.1177/01634437241229170>. <https://elibrary.ru/vuojhh>.
14. Zuckerman, H., Merton, R. K. (1971) Patterns of Evaluation in Science: Institutionalization, Structure, and Functions of the Referee System. *Minerva*, 9 (1), pp. 66–100. <https://doi.org/10.1007/BF01553188>. <https://elibrary.ru/qqjzqt>.
15. Westerbeek, H.M., Shilbury, D. (2003) A conceptual model for sport services marketing research: integrating quality, value and satisfaction. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 5 (1), pp. 3–23. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-01-2003-B002>.
16. Ryskin, P. P. (2019) Features of self-identification of professional athletes in modern Russia. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*, 10 (1). <https://elibrary.ru/vbnlkd>.
17. Sevostyanova, M. S., Loginova, I. O. (2019) Features of the dynamic characteristics of mental processes and self-regulation in highly qualified athletes with different professional success: a comparative analysis. *Psychology. Psychophysiology*, 12 (2), pp. 5–17. <https://doi.org/10.14529/jpps190201>. <https://elibrary.ru/gnlxxa>.
18. Kocheryan, M. A., Zverev, A. I., Ryskin, P. P. (2013) Sport as a social institution forming professionals: specifics of the sociological approach. *Upravlenets/The Manager*, 1 (41), pp. 64–67. <https://elibrary.ru/pzveyp>.
19. Fedorova, E. V., Kashapov, M. M. (2015) Specificity of Adaptation of Professional Athletes with Crisis and Adaptive Identity. *European social science journal*, (1-1), pp. 305–312. <https://elibrary.ru/tmdusr>.
20. Von Borzyskowski, I., Portela, C. (2023). Global Governance From Below: Regional Sanctions as Drivers of UN Sanctions. *Journal of Conflict Resolution*, 67 (10), pp. 1930–1958. <https://doi.org/10.1177/00220027231153565>. <https://elibrary.ru/gdjkyln>.

21. Gonashvili, A. S., Rakhimova, N. Kh. (2020) Value orientations in professional sports: a sociological analysis. Tashkent, Ijtimoiy fakr, 96 p. ISBN 978-9943-6261-4-0. <https://elibrary.ru/lmwtxp>.
22. Palatkina, G. V., Shulgin, V. V. (2023) On the essence of the concept of «sports socialization». *Perspektivy nauki*, 2 (161), pp. 176–179. <https://elibrary.ru/kclzvf>.
23. Lubysheva, L. I., Mochenov, V. P. (2016) Sport in My Life: Value Orientations of Student-Athletes in the Aspect of Sociological Analysis. *Theory and practice of physical culture*, (4), pp. 5–7. <https://elibrary.ru/wejhll>.
24. Lubysheva, L. I., Peshkova, N. V. (2016) Subjective Perception of Sport among Young People from the Perspective of Sociocultural Analysis. *Physical Education and Sport in the Education System of Russia: Innovations and Development Prospects*. St. Petersburg, Golden Section, pp. 148–153. <https://elibrary.ru/xpjbbh>.

ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ОТ ИНИЦИАТИВЫ БИЗНЕСА К КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ

А. А. Радишевская ^а

^а Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Современные демографические вызовы в России, включая снижение рождаемости и сокращение численности населения, требуют комплексных решений. Особую роль в улучшении ситуации может сыграть бизнес, реализуя корпоративную демографическую политику. Изучение генезиса идей о вовлечении бизнеса позволит проанализировать закономерности и механизмы, определяющие роль бизнеса в обществе, и оценить существующие подходы.

Материалы и методы. В качестве источника информации для анализа методом кейс-стади использовалась библиотека корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) с 2009 по 2025 годы, позволяющая составить представление о динамике и разнообразии применяемых мер в российских компаниях.

Результаты. Исследование позволило оценить эволюцию идей участия бизнеса в решении демографических проблем: прослеживается устойчивый интерес компаний к мерам поддержки семейных работников, с увеличением их доли с 43% до 55% в последние пять лет и расширением спектра направлений. Результатом рассмотрения генезиса идей участия бизнеса в решении демографических вопросов стало представление авторского подхода к эволюции корпоративной демографической политики, включающего три этапа: начало участия бизнеса – отдельные меры поддержки семейных сотрудников (2002–2012); развитие системного подхода к поддержке семейных работников – с акцентом на благосостояние сотрудников и их семей (2013–2019); современные вызовы и адаптация семейной политики (2020 – по настоящее время) – внедрение комплексных программ поддержки семейных сотрудников и концептуализация корпоративной демографической политики.

Обсуждение. Исследование показывает, что российская корпоративная поддержка семейных работников трансформировалась от отдельных инициатив к системным решениям, что отражает рост значимости частного сектора экономики в решении демографических вопросов и переход к корпоративной демографической политике. Разница в условиях возникновения и развития практики поддержки семейных работников в России и других странах обуславливает разработку собственного подхода к периодизации участия бизнеса вне зависимости от зарубежных моделей.

В исследовании хронологические рамки эволюции не включают советскую эпоху – в силу централизованности социально-демографической политики этого периода. Также ограниченность информационной базы РСПП требует дополнительного изучения корпоративных практик российских предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративная демографическая политика, корпоративная социальная ответственность, поддержка рождаемости, корпоративные практики.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 241800854, <https://rscf.ru/project/241800854/>.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Радишевская А. А. Эволюция корпоративной демографической политики: от инициативы бизнеса к концептуализации политики // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 147–163. EDN HQQSGI.

© А. А. Радишевская, 2026

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 АВТОРЕ

Радишевская Анастасия Андреевна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19) – аспирант кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга; лаборант-исследователь лаборатории социально-правовых исследований Института экономики и управления; tobysheva.a.a@internet.ru. SPIN 1877-4027, ORCID 0000-0002-0904-9471.

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 30.03.2025; рецензия получена 11.06.2025; принята к публикации 10.11.2025.

RESEARCH ARTICLE

CORPORATE DEMOGRAPHIC POLICY EVOLUTION: FROM BUSINESS PARTICIPATION IN SOLVING DEMOGRAPHIC PROBLEMS TO THE POLICY CONCEPTUALIZATION

A. A. Radishevskaya ^a

^a Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
(Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Modern demographic challenges in Russia, including birth rate and population declining, require comprehensive solutions. Business can play a special role in improving the situation by implementing a corporate demographic policy. Studying the genesis of ideas about business engagement will make it possible to analyze the patterns and mechanisms that determine the role of business in society and evaluate the existing approaches.

Materials and methods. The library of corporate practices of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs from 2009 to 2025 has been used as a source of information for the case study analysis. It allows to get an idea of the dynamics and variety of measures applied in Russian companies.

Results. The study, conducted on the basis of the data from the library of corporate practices of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs and RSCI publications, made it possible to assess the evolution of ideas for business participation in solving demographic problems. The data of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs show a steady interest of companies in measures to support family workers, with an increase in their share from 43% to 55% in the last five years and an expansion of the range of areas. The result of the consideration of the genesis of business participation ideas in solving demographic issues was the presentation of the author's approach to the evolution of corporate demographic policy, which includes three stages: the beginning of business participation (2002–2012); the development of a systematic approach to support family workers (2013–2019); modern challenges and the adaptation of family policy (2020 – present).

Discussion. The study shows that Russian corporate support for family workers has transformed from individual initiatives to the systematic solutions, reflecting the growing importance of the private sector in addressing demographic issues and the transition to corporate demographic policy. The difference in the conditions of the emergence and development of the practice of supporting family workers in Russia and other countries leads to the development of its own approach to the periodization of business participation, regardless of foreign models.

In the study, the chronological framework of evolution does not include the Soviet era due to the centralization of the socio-demographic policy of this period. Also, the limited information base of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs requires additional study of corporate practices of Russian enterprises.

KEYWORDS

Corporate demographic policy, corporate social responsibility, fertility support, corporate practices.

FUNDING

This work is supported by the Russian Science Foundation under the grant № 24-18-00854, <https://rscf.ru/project/24-18-00854/>.

FOR CITATION

Radishevskaya, A. A. (2026) Evolution of Corporate Demographic Policy: from Business Participation in Solving Demographic Problems to Conceptualization of Corporate Demographic Policy. *Management Issues*, 20 (1), 147–163. <https://elibrary.ru/hqqsgj>.

AUTHORS' INFORMATION

Anastasia A. Radishevskaya – Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Yekaterinburg, Mira St., 19) – *postgraduate student at the Department of Integrated Marketing Communications and Branding; laboratory researcher at the Laboratory of Socio-Legal Research at the Ural Federal University Institute of Economics and Management; tobysheva.a.a@internet.ru. SPIN 1877-4027, ORCID 0000-0002-0904-9471.*

CONFLICT OF INTEREST

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

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

The article was submitted 30.03.2025; reviewed 11.06.2025; accepted for publication 10.11.2025

■ ВВЕДЕНИЕ

Современные негативные демографические тренды в России, характеризующиеся снижением рождаемости, уменьшением численности населения и прогнозируемым дефицитом рабочей силы, подчеркивают необходимость применения комплексного подхода для их решения. Падение рождаемости вызывает опасения, поскольку уровень рождаемости на протяжении длительного времени остается ниже минимального значения, необходимого для простого воспроизводства населения (примерно 2,14 ребенка на женщину). Так, падение суммарного коэффициента рождаемости с 2014 по 2024 год составило 18,8% или с 1,74 ребенка на женщину до 1,413 в количественном выражении соответственно¹. Такая негативная динамика подчеркивает значимость комплексных мер, направленных на улучшение демографической ситуации.

В дополнение к государственной пронаталистской политике ученые подчеркивают необходимость участия других социальных институтов в поддержке и стимулировании рождаемости. Социально ответственное поведение компаний стало неотъемлемым аспектом деятельности предприятий. Особое значение имеет внимание работодателя к семьям работников и включение этой идеи в корпоративную культуру. Так, одним из институтов, способных оказать поддержку в решении демографических вопросов, становится российский бизнес, реализующий особое направление

социальной ответственности – корпоративную демографическую политику^{2,3,4}.

Интерес к решению демографических проблем подтверждается вниманием государства, которое реализует различные меры стимулирования рождаемости: стратегические планы национального проекта «Демография», планируемые меры поддержки до 2030 года, которые готовились в течение Года семьи и др. В рамках заседания Государственного Совета 20 декабря 2024 года Президент РФ Владимир Путин отметил, что российские компании и работодатели должны активно принимать участие в решении демографических проблем⁵.

Реализуемые компаниями меры поддержки семейных сотрудников, нацеленные на решение актуальных для государства задач, требуют теоретико-методического анализа, чтобы определить закономерности становления данных мер, а также изучить процесс интеграции частного сектора в систему демографического развития страны. Целью настоящей статьи является исследование генезиса идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем.

Во-первых, анализ эволюции идей участия частного сектора экономики в решении демографических вопросов позволяет выявить основные тенденции, закономерности и механизмы, определяющие роль бизнеса в обществе. Во-вторых, данное исследование способствует формированию

¹ Суммарный коэффициент рождаемости // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru/report/278974/> (дата обращения: 04.03.2025).

² Ростовская Т. К., Шабунова А. А., Багирова А. П. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021. Т. 14, № 5. С. 151–164. DOI 10.15838/esc.2021.5.77.9. EDN SZVVIW.

³ Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика: оценки и возможности // *Human Progress*. 2021. Т. 7, № 2. С. 3. DOI 10.34709/IM.172.3. EDN HTRSDDL.

⁴ Bagirova A., Manukyan S. Corporate demographic policy as a response to countrywide challenges for business // *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG*. 2020. С. 16–23. DOI 10.34190/ELG.20.033. EDN MWYDYV.

⁵ Владимир Путин провёл в Кремле заседание Государственного Совета, посвящённое вопросам поддержки семей в Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/75918> (дата обращения: 04.03.2025).

и разработке эффективных моделей взаимодействия «государство–бизнес–общество». В-третьих, изучение исторической динамики корпоративных практик позволяет пересмотреть текущие подходы к осуществлению политики компаний. Рассмотрение эволюции участия бизнеса в решении демографических вопросов будет способствовать формированию и реализации корпоративной демографической политики, что влечет ряд преимуществ для компаний: повышение их привлекательности как работодателей, эффективности деятельности предприятия [1], уровня удовлетворенности и лояльности персонала [2] и др. Также данный анализ позволяет рассмотреть развитие мер поддержки, направленных на построение баланса «семья–работа», что, в свою очередь, соответствует национальным приоритетам, закрепленным в Стратегии национальной безопасности (обеспечение достойной жизни, поддержка семьи, материнства и отцовства)⁶ [3]. Таким образом, исследование генезиса идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем играет немаловажную роль в развитии теоретико-методических основ корпоративной демографической политики, при этом обладая практической значимостью.

■ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Корпоративная демографическая политика рассматривается нами как часть более широкой стратегии кампании по управлению человеческими ресурсами, которая фокусируется на вопросах, связанных с демографической проблематикой. Корпоративная демографическая политика сегодня становится важным воплощением на практике корпоративной социальной ответственности бизнеса^{7,8}.

Сегодня концепция социальной ответственности бизнеса предполагает, что предприятия добровольно берут на себя обязательства в отношении устойчивого развития, этики ведения бизнеса, защиты прав человека и др. [4; 5]. Она может проявляться в разных формах: охрана окружающей среды, благотворительность, участие в социальных проектах и так далее [6]. Вслед за увеличением масштаба и уровня влияния бизнеса идеи корпоративной социальной ответственности становились всё более распространенными и связывались с самыми разными сторонами функционирования бизнеса. Проявление данной концепции находит отражение в реализации корпоративной социальной политики. Отечественные исследователи

относят к ключевым направлениям такой политики следующие: инвестирование в развитие человеческого капитала, в том числе развитие персонала и повышение его квалификации; оздоровление персонала; формирование эффективной корпоративной культуры; предоставление материальной поддержки сотрудникам [7; 8]. Так, бизнес, являясь крупнейшим потребителем человеческого капитала, должен нести ответственность за его восполнение. Кроме того, учитывая, что семья и семейные обязанности – неотъемлемая часть жизни большинства сотрудников, проявление ответственного отношения к результатам своей деятельности служит отправной точкой для реализации корпоративной демографической политики.

Для исследований по тематике корпоративной демографической политики характерна определенная терминологическая неопределенность и неоднозначность обозначений различных форм и видов участия бизнеса в решении демографических проблем. Среди российских и зарубежных исследований встречаются следующие термины: «корпоративная семейная политика», «политика для сотрудников с семейными обязанностями», «корпоративная демографическая политика», «политика, дружественная семьям работников», «family-friendly policy», «corporate demographic policy», «corporate family policy», «family responsive policy», «work-family policy», «family friendly practice» и другие⁹ [9–12]. Безусловно, для более активного включения бизнеса в решение демографических проблем и стимулирования развития социальной ответственности в решении данных вопросов необходимы строгая терминологическая определенность и сформированный теоретический базис, который может стать фундаментом разработки и внедрения тех или иных форм поддержки бизнесом рождаемости в стране. В научном дискурсе зачастую данные словосочетания применяются для обозначения отдельных мер или их совокупности, реализуемых компаниями и направленных на семейных работников. Мотивами к реализации таких корпоративных практик выступают репутационные аспекты, экономические интересы, юридические обязательства и др. Однако существенным отличием корпоративной демографической политики является то, что она представляет собой целостную систему мер, основанную на внутреннем побуждении предпринимателей к решению социально значимых вопросов: к дополнению существующих государственных мер по стимулированию рождаемости и родительства.

⁶ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 04.03.2025).

⁷ Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика как инструмент противостояния новым демографическим вызовам // Аист на крыше. Демографический журнал. 2023. № 10 (10). С. 20–23. EDN JBCBKP.

⁸ Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика как актуальный аспект социальной ответственности бизнеса // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы. 2022. С. 72–76. EDN QUHUPN.

⁹ Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // Управление. 2022. Т. 13, № 5. С. 34–48. DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3. EDN LLZBQQ.

В России исследования корпоративной демографической политики немногочисленны. В этом ключе следует отметить ценность работы исследователей уральской научной школы, которая в качестве инструмента решения демографических проблем рассматривает участие бизнеса. Такие исследования затрагивают самые разные аспекты: поддержку молодых семей сотрудников (А. П. Багирова, А. С. Вавилова)¹⁰; действующие корпоративные практики и особенности участия российского бизнеса в поддержке репродуктивного здоровья сотрудников и рождаемости в их семьях (О. М. Шубат) [13]; формирование человеческого капитала в рамках развития корпоративной политики предприятий (И. В. Шмарова) [14] и др.

Корпоративную демографическую политику необходимо рассматривать как целостную систему мер в компании, обеспечивающую поддержку работников с семейными обязанностями¹¹. Данная политика обладает потенциалом усилить эффективность государственной демографической политики. Исходя из вышесказанного мы можем говорить о постепенном развитии корпоративной демографической политики – от идеи вовлечения бизнес-структур в решение демографических проблем до концептуализации и оформления политики, направленной на поддержку работодателями семейных сотрудников. Данный процесс включает в себя как осознание проблематики демографического вопроса страны предприятиями, так и практическую реализацию комплекса мероприятий.

На сегодняшний день исследователи отмечают разнообразие практик участия бизнеса в решении демографических проблем. В зависимости от сферы, масштаба предприятия, условий реализации корпоративной политики компании реализуют различный спектр мероприятий. Меры поддержки семейных работников являются, во-первых, осуществляемыми сверх государственных мер, и во-вторых, направленными на стимулирование рождения и облегчение совмещения сотрудниками родительства и профессиональных обязанностей [15].

Меры поддержки семейных работников в рамках участия бизнеса в решении демографических вопросов имеют различные подходы к классификации. В работе А. П. Багировой и А. В. Нешатаева представлена классификация мер по направлениям и периодам поддержки: материальные,

организационные, в период беременности, при рождении ребенка, в период отпуска по уходу за ребенком, в процессе развития ребенка и т. д. [15]. В исследовании А. С. Вавиловой предлагаются следующие группы направлений реализации корпоративной демографической политики в отношении сотрудников: обеспечение защиты жизни и здоровья; достойное вознаграждение за труд; уважение семейных обязанностей; эффективная система взаимодействия с работниками как с основными стейкхолдерами [16]. А. А. Тобышева выделяет следующие направления: политика отпуска по беременности, родам и уходу за ребенком; поддержка, связанная с уходом за детьми; финансовая помощь при рождении и в процессе воспитания ребенка; поддерживающая культура на рабочем месте и др. [17]. Однако наиболее полная, на наш взгляд, классификация мер поддержки семейных работников представлена в «Рекомендациях Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями»¹². В данном документе перечислены следующие направления: совмещение профессиональных и семейных обязанностей; социальная поддержка работников с семейными обязанностями, семьи, материнства, отцовства и детства; укрепление и популяризация семейных ценностей; забота о здоровье работников и их детей и др.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Источником информации в исследовании для анализа методом кейс-стади послужила библиотека корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Анализ практик в сборниках РСПП позволяет составить представление о динамике и разнообразии применяемых практик. Данная библиотека представляет собой базу данных, содержащую электронные версии корпоративных практик социальной направленности компаний, действующих на территории Российской Федерации. Всего на данный момент вышло 10 сборников, начиная с 2009 года, включая юбилейный сборник 2025 года «Бизнес. Работники. Семья». Представлено 1183 программы от 253 компаний, в том числе внутренние программы для сотрудников, программы для

¹⁰ Вавилова А. С., Багирова А. П. Поддержка молодой семьи как перспективное направление социальной ответственности бизнеса // Семья и преемственность поколений. 2022. С. 65–71. EDN VLYMJJ.

¹¹ Ростовская Т. К., Шабунова А. А., Багирова А. П. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 5. С. 151–164. DOI 10.15838/esc.2021.5.77.9. EDN SZVVIW.

¹² Рекомендации Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 29.11.2024, протокол № 9пр). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493667/ (дата обращения: 04.03.2025).

внешнего сообщества, комплексные программы, а также кодексы, политики и стандарты в области корпоративной ответственности. Важно отметить, что в сборники попадают мероприятия, реализуемые на предприятиях не менее года¹³.

Для целей исследования были рассмотрены практики корпоративной демографической политики, представленные в сборниках. Такие мероприятия отражены в трех разделах библиотеки: программы для сотрудников компании, программы для внешнего сообщества и комплексные программы. Рассматривались как отдельные меры, направленные на поддержку сотрудников с семейными обязанностями, так и комплексные мероприятия демографической политики. В ходе исследования посредством метода кейс-стади были проанализированы программы, представленные в десяти сборниках корпоративных практик, опубликованных РСПП с 2009 по 2025 годы. Периодичность выхода сборников РСПП в среднем составляет два года. Количество и направление представленных практик корпоративной демографической политики зависит от тематики сборника. Например, в 2025 году сборник «Бизнес. Работники. Семья» посвящен Году семьи и непосредственно поддержке

работодателями работников с уже имеющимися семейными обязанностями.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ библиотеки корпоративных практик РСПП

Проведенное исследование позволило оценить генезис идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем на примере данных библиотеки корпоративных практик РСПП. На рисунке 1 представлено число компаний в сборниках корпоративных практик РСПП, осуществляющих меры поддержки семейных работников, а также их доля в общем числе компаний, попавших в выборку. Устойчивый интерес к такого рода практикам прослеживается на протяжении всей истории сборников РСПП. В среднем доля компаний, имеющих в своей политике меры по поддержке семейных работников, по результатам анализа 10 сборников составила 43%. С 2018 года и далее прослеживается увеличение доли социально ответственных компаний: в последних пяти вышедших сборниках РСПП (с 2018 по 2025 гг.) средняя доля компаний с мерами поддержки семейных работников составляет уже 55%.



Рисунок 1 – Компании, представленные в сборниках РСПП, осуществляющие меры поддержки семейных работников (источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁴)

Figure 1 – Companies represented in the collections of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs implementing measures to support family workers (source: compiled by the author on the RUIE database¹⁴)

Кроме того, был проведен анализ портфеля мероприятий по поддержке семейных работников, включенных в политику компаний. На рисунке 2 представлены различные меры по данным десяти сборников корпоративных практик РСПП. Среди них меры, направленные на заботу о здоровье работников и их детей и на укрепление и популяризацию семейных ценностей, встречаются

с 2009 года. Внешние меры поддержки (повышение доступности обучения и воспитания детей, их культурного и спортивного развития, благоустройство территорий для проведения досуга и отдыха семей с детьми и др.) появляются только с 2013 года. Начиная с 2014 г., предприятия описывают опыт помощи сотрудникам в приобретении жилья и адаптации на новом месте жительства.

¹³ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁴ Там же.

Различные виды материальной помощи семьям в программах компаний описываются с 2018 года, а с 2020 года в корпоративную политику компаний вводятся меры поддержки совмещения профессиональных и семейных обязанностей, в том числе гибкие графики работы, неполный рабочий день, удаленная работа и др.

Важно отметить, что данная периодизация мер поддержки семейных работников в сборнике РСПП не указывает на время появления той или иной меры в контексте участия бизнеса в решении демографических проблем. Данная визуализация построена на основе появления описания программ в библиотеке корпоративных практик РСПП.

Мера поддержки семейных работников	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Санаторно-курортное лечение, отдых и оздоровление для работников и членов их семей																	
Программы ДМС для работников и их детей																	
Корпоративных семейные мероприятия																	
Конкурсы семейной тематики среди работников или их детей																	
Повышение доступности обучения и воспитания детей, их культурного и спортивного развития																	
Благоустройство территорий для проведения досуга и отдыха семей с детьми																	
Помощь в приобретении жилья сотрудникам																	
Материальная помощь семейным работникам																	
Гибкие графики работы, неполный рабочий день, удаленная работа																	

Рисунок 2 – Включение мер поддержки семейных работников в программы компаний сборников РСПП (источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁵)

Figure 2 – Inclusion of measures to support family workers in the programs of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs collection companies (source: compiled by the author on the RUIE database¹⁵)

Помимо опубликованных сборников, РСПП ведет базу данных по корпоративным практикам различных предприятий. Эта библиотека включает 4 раздела:

- «Кодексы, политики, стандарты в области корпоративной ответственности»;
- «Программы, направленные на работников компании»;
- «Программы, направленные на внешнее сообщество (участие в экономическом, социальном и культурном развитии территорий)»;
- «Комплексные программы».

Интересующие нас в данном исследовании программы поддержки семейных работников

включены в библиотеке РСПП в два раздела: «Программы, направленные на работников компании» и «Комплексные программы». В программах, направленных на работников компании, к направлению «Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями» относится 16 программ от 12 компаний (таблица 1), в том числе мероприятия ПАО «ФосАгро» и ПАО «ММК» представлены за три года. В комплексных программах к направлению «Бизнес. Работники. Семья» относится 31 программа от 27 компаний (таблица 2), в том числе мероприятия АО «ОМК», ООО «Лукойл-Пермь», «Металлоинвест» и госкорпорации «Росатом» представлены за два года.

¹⁵ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

Таблица 1 – Распределение количества представленных корпоративных программ в разделе «Программы, направленные на работников компании»
(источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁶)

Table 1 – Distribution of the number of corporate programs presented in the «Programs aimed at company employees»
(source: compiled by the author on the RUIE database¹⁶)

Направление корпоративной практики	Количество программ компаний	Доля программ компаний
II. Программы, направленные на работников компании	248	100%
Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями	16	6%
Безопасность труда, здоровье на рабочем месте	84	34%
Организация производства, экологическая безопасность	26	10%
Поддержка бывших работников	4	2%
Поддержка инфраструктуры и иные социальные программы	3	1%
Поддержка молодежи	28	11%
Привлечение, удержание, развитие и обучение сотрудников	69	28%
Программы и услуги социального характера	18	7%
Общий итог	248	100%

Таблица 2 – Распределение количества представленных корпоративных программ в разделе «Комплексные программы»
(источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁷)

Table 2 – Distribution of the number of corporate programs presented in the «Comprehensive Programs»
(source: compiled by the author on the RUIE database¹⁷)

Направление корпоративной практики	Количество программ компаний	Доля программ компаний
IV. Комплексные программы	175	100%
Бизнес. Работники. Семья	31	18%
Российский бизнес и ЦУР	25	14%
Достойный труд-устойчивый бизнес	32	18%
Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса	49	28%
Российский бизнес и права человека	34	19%
Другие программы и Видео	4	2%
Общий итог	175	100%

По результатам исследования, количество программ поддержки семейных работников постепенно увеличивалось (рисунок 3). Темп прироста в 2023 и 2024 годах составил 33% относительно начала ведения базы данных РСПП. В 2025 году

отдельный сборник корпоративных практик был посвящен исключительно поддержке семейных работников. Это, безусловно, отразилось на их количестве – представлено 27 программ компаний, что в 9 раз больше, чем в 2008 году.

¹⁶ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁷ Там же.

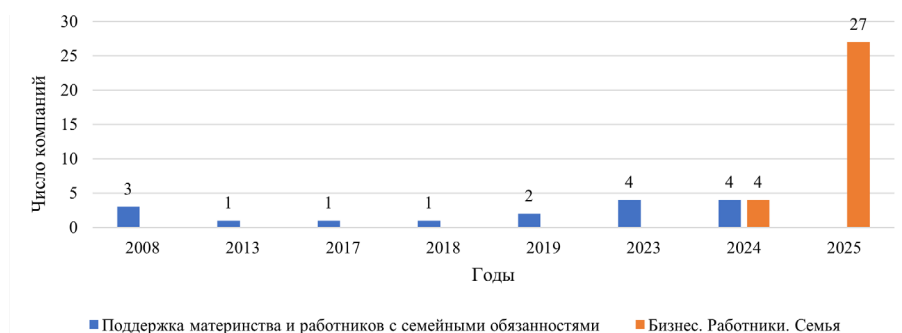


Рисунок 3 – Динамика включения программ поддержки семейных работников в программы компаний в библиотеке РСПП

(источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁸)

Figure 3 – The dynamics of the inclusion of family worker support programs in the programs of companies in the library of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (source: compiled by the author on the RUIE database¹⁸)

В ходе исследования были отмечены Внешэкономбанк и ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» как одни из первых компаний, представивших программы поддержки семейных работников в библиотеке корпоративных практик РСПП.

Внешэкономбанк в 2008 году представил свою комплексную программу поддержки работающих женщин. Она включает следующие меры: совмещение профессиональных и семейных обязанностей (дополнительные отпуска для молодоженов, молодых родителей, изменение режима работы для женщин с детьми дошкольного и младшего школьного возраста, адаптацию в должности после декретного отпуска); социальную поддержку работников с семейными обязанностями (различные виды материальной помощи), а также заботу о здоровье работников и их детей (программа медицинской помощи «Родовспоможение»).

ПАО «ММК» с 2008 г. осуществляет трехэтапную политику поддержки материнства и стимулирования рождаемости, включающую меры, направленные на совмещение профессиональных и семейных обязанностей (дополнительный отпуск для беременных), укрепление и популяризацию семейных ценностей (консультации специалистов по подготовке к семейной жизни), социальную поддержку работников с семейными обязанностями (различные виды материальной помощи). К 2025 году компания дополнила список мероприятий корпоративной демографической политики и расширила материальную поддержку многолетних сотрудников, включила внешние мероприятия (развитие социальной инфраструктуры Магнитогорска, создание городского курорта «Притяжение» с объектами детского и семейного отдыха).

Эволюция корпоративной демографической политики

При рассмотрении генезиса идей участия бизнеса в решении демографических вопросов необходимо учитывать законодательную базу, а именно – закрепление роли работодателя в практике поддержки лиц в различных жизненных сценариях семей с детьми после вступления в силу Трудового кодекса РФ.

В феврале 2002 года вступил в силу новый Трудовой кодекс Российской Федерации¹⁹, который впервые в истории отечественного трудового законодательства выделил в качестве отдельной категории работников лиц, имеющих семейные обязательства. Впервые права работников с семейными обязанностями (включая отцов, опекунов и любых родственников, ухаживающих за несовершеннолетними детьми) получили особую защиту на уровне законодательства. При этом нормы, унаследованные от советского законодательства, прежде ориентированные на женщин-матерей, не утратили своей актуальности [18]. Сохранились такие меры, как отпуск по беременности и родам, пособия по беременности и уходу за ребенком и др.²⁰. Подытоживая, отметим, что Трудовой кодекс, изменив роль работодателя в отношении лиц с семейными обязанностями, стал инструментом адаптации социальной политики к меняющимся экономическим и демографическим реалиям. Это демонстрирует переход от централизованного государственного регулирования демографических вопросов к модели, где предприятия становятся важным звеном в социальной поддержке работников.

Современную эволюцию идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении

¹⁸ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁹ ТК РФ. Статья 420. Сроки введения в действие настоящего Кодекса // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e442d777dac255e782291961a1732ff211691f0f/ (дата обращения: 04.03.2025).

²⁰ Вавилова А. С., Багирова А. П. Поддержка молодой семьи как перспективное направление социальной ответственности бизнеса // Семья и преемственность поколений. 2022. С. 65–71. EDN VLYMIJ

демографических проблем в России можно разделить на несколько этапов.

1. Начало участия бизнеса в решении демографических вопросов (2002–2012 гг.)

Как показывает анализ литературы, развитие современного понимания корпоративной демографической политики началось ещё в 2000-е гг., когда вступил в силу новый Трудовой кодекс Российской Федерации и значительно расширил возможности практической реализации социальной ответственности предприятий.

На данном этапе российские субъекты предпринимательской деятельности начали понимать важность участия в решении демографических проблем общества. По результатам анализа включения корпоративных практик в сборники РСПП до 2012 года компании внедряли отдельные социальные инициативы, направленные на поддержку семейных сотрудников. В целом, первые меры поддержки семейных работников затронули заботу о здоровье работников и их детей (санаторно-курортное лечение, программы ДМС) и укрепление, популяризацию семейных ценностей (культурно-досуговые мероприятия семейной тематики). Необходимо отметить, что участие бизнеса часто ограничивалось бессистемными благотворительными акциями, спонсорской поддержкой образовательных и медицинских учреждений.

2. Развитие системного подхода к поддержке семейных работников (2013–2019 гг.)

На данном этапе, на основе данных сборников РСПП, с 2013 года наблюдается стабилизация деятельности бизнеса, что привело к повышению внимания к социальным вопросам, в том числе поддержке семейных сотрудников. В корпоративной политике компаний появляются системные подходы к разработке программ. Теперь, кроме поддержки здоровья сотрудников и членов их семей, культурно-досуговых мероприятий семейной тематики, компании акцентируют внимание на благосостоянии сотрудников. Предприятия предлагают материальную помощь, в том числе содействие в приобретении жилья. Также субъекты предпринимательства включают в программы поддержки семейных работников внешние мероприятия, такие как благоустройство территорий для проведения досуга и отдыха семей с детьми и повышение доступности обучения и воспитания детей, их культурного и спортивного развития.

3. Современные вызовы и адаптация семейной политики (2020 – настоящее время)

По результатам анализа включения корпоративных практик в сборники РСПП с 2020 года, компании, реагируя на демографические вызовы, принимают активное участие в поддержке сотрудников и решении общественных вопросов.

Пандемия COVID-19 и обусловленный ею локдаун стали драйверами для трансформаций корпоративной политики. В условиях ускоренной цифровизации и пандемии COVID-19 компании внедряют различные режимы работы, в том числе удаленный вариант, а также программы по комплексному мониторингу здоровья сотрудников. Несмотря на то, что такие меры изначально были направлены на всех сотрудников, независимо от наличия детей, их внедрение позволило работникам совмещать профессиональные и семейные обязанности и пользоваться расширенными медицинскими программами.

К 2020-м годам происходит изменение подходов к политике поддержки семейных работников. Наблюдается трансформация характера программ от фрагментарного к комплексному. Компании начинают оценивать потребности своих сотрудников и сочетать разнонаправленные меры (здоровье, досуг, баланс «работа–семья», финансовую поддержку, семейные ценности и др.). Необходимо отметить, что такого рода инициативы подтверждаются кейсами из базы данных корпоративных практик РСПП, где особое внимание уделено комплексным программам поддержки семейных сотрудников («Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями», «Бизнес. Работники. Семья»)²¹.

Включение участия бизнеса в решение демографических проблем и приближение к формированию собственной корпоративной демографической политики отражает новый уровень осознания частным сектором экономики своей роли в обществе. Так, по результатам исследования мы наблюдаем, каким образом бизнес проходит трансформацию от реализации отдельных социальных мер в области демографии, носящих точечный характер и, по большей части, имиджевую ценность для компаний, к реализации комплексных программ поддержки семейных сотрудников, направленных на долгосрочное и системное решение проблем.

Активная работа по концептуализации корпоративной демографической политики также происходит с 2020-х годов. Особое демографическое направление корпоративной политики стало потенциальным ключом к усилению эффективности государственных мер поддержки семей с детьми, поскольку бизнес находится «ближе» к родителям – как действующим, так и потенциальным. Такое направление корпоративной социальной ответственности сегодня рекомендуется выделять в качестве полноценной корпоративной демографической политики.

Одной из первых фундаментальных работ, где определяются сущностные характеристики

²¹ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

обозначенной политики, является исследование Т. К. Ростовской, А. А. Шабуновой, А. П. Багировой²². Авторы в качестве основной цели корпоративной демографической политики определяют укрепление ценностей и норм, связанных с поддержкой сотрудников, а также обеспечение наиболее благоприятных, экономических и социальных условий для реализации сотрудниками родительских и других семейных функций при условии их занятости на рынке труда. Корпоративная демографическая политика, согласно авторам исследования, представляет собой: 1) составную часть корпоративной социальной ответственности; 2) целостную систему принципов, задач, норм, правил поведения и приоритетных мер, реализуемых в организациях, направленных на поддержку государственных решений в области демографии, обязательных для всех участников процесса управления персоналом и разработанных с учетом внутриорганизационных условий и внешних демографических вызовов, стоящих перед страной и конкретным регионом. Также сегодня активно ведется научно-методическая работа по фундаментализации и концептуализации корпоративной демографической политики. Так, например, в 2023²³ и в 2024²⁴ гг. были выпущены методические пособия для бизнеса

по разработке корпоративной демографической политики и ее отдельных мер на основе корпоративного демографического стандарта.

В 2024 году опубликованы «Рекомендации Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями», в которых на законодательном уровне утверждены методические рекомендации по разработке и реализации корпоративной демографической политики, ее цели, задачи, а также порядок разработки мероприятий по поддержке работников с семейными обязанностями²⁵.

На рисунке 4 изображен генезис идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем. Предприятия прошли путь от реализации формальных мероприятий социальной поддержки до комплексного подхода к поддержке сотрудников с семейными обязанностями. Каждый из выделенных этапов отражает постепенное развитие участия бизнеса, усиление его роли в решении демографических проблем и переход к корпоративной демографической политике.



Рисунок 4 – Эволюция корпоративной демографической политики
(источник: составлено автором)

Figure 4 – Evolution of corporate demographic policy
(source: compiled by the authors)

²² Ростовская Т. К., Шабунова А. А., Багирова А. П. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 5. С. 151–164. DOI 10.15838/esc.2021.5.77.9. EDN SZVVIW.

²³ Корпоративный демографический стандарт: на пути становления : методическое пособие для бизнеса. М. : ДПК Пресс, 2023. 120 с.

²⁴ Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга) : методическое пособие для бизнеса. М. : ДПК Пресс, 2024. 160 с.

²⁵ Рекомендации Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями» (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 29.11.2024, протокол № 9пр). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493667/ (дата обращения: 04.03.2025).

■ ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты формируют ряд направлений для развития теоретико-методических основ корпоративной демографической политики. Прежде всего, исследование показало, что российская практика корпоративной поддержки семейных работников трансформировалась от отдельных имиджевых инициатив к системным решениям в формировании политики предприятий, учитывая социально-экономические вызовы. Предложенные этапы развития участия бизнеса говорят о росте значимости частного сектора экономики в решении демографических проблем, что отражает переход к концептуализации корпоративной демографической политики.

Одна из важных особенностей данного исследования заключается в отказе от использования зарубежной периодизации развития участия бизнеса в решении демографических проблем.

В последние десятилетия этот вопрос привлек значительное внимание ученых, подчеркнув необходимость изучения периодизации. Включение вопросов поддержки бизнесом семейных работников в политику компании происходило постепенно под влиянием экономических, культурных и социологических факторов. Авторы называют в качестве самых первых практик, стоящих у истоков семейной политики, оплачиваемый декретный отпуск и оплату пособий на детей [19]. Однако их не стоит рассматривать как сформированную политику компаний в вопросе поддержания сотрудников с семейными обязанностями. Несколько позже появляются комплексные положения. Исследователи Ч. Ли и Б. Чжан [20] выделяют три ключевых этапа развития и реализации корпоративной политики, поддерживающей семьи работников (таблица 3)

Таблица 3 – Зарубежная периодизация развития и реализации корпоративной политики, поддерживающей семьи работников

Table 3 – Foreign periodization of the development and implementation of a family-friendly corporate policy

Период	Характеристики
1970–2000 гг.	Основное внимание уделялось поддержке женщин, совмещающих работу и семейные обязанности. Политика включала предоставление декретных отпусков, неполного рабочего дня, а также сохранение высокого уровня оплаты труда. Ключевыми факторами включения таких мер стали: сокращение рабочей силы и одновременно рост числа женщин, выходящих на рынок труда, как следствие – необходимость стремления к гендерному равенству в труде [21–25].
2000–2015 гг.	Расширение программ поддержки сотрудников с семейными обязанностями. Включение таких мер, как: отпуск и пособие по уходу за ребенком (в том числе для отцов), удаленная работа, расширение возможностей корпоративной политики для родственников работника. Ключевыми факторами включения таких мер стали: изменение гендерных ролей (равноценное выполнение семейных обязанностей обоими супругами), рост конкуренции на рынке труда и необходимость привлечения и удержания квалифицированных сотрудников [26–30].
2015–2022 гг.	Формирование и реализация комплексных программ семейной политики на предприятиях, увеличение числа компаний, предлагающих меры поддержки. Расширение мероприятий в корпоративной политике, связанных с родительством и репродуктивным здоровьем. Ключевыми факторами включения изменений в политике стали: рост заинтересованности сотрудников в балансе «работа–семья», продолжающийся рост конкуренции на рынке труда, а также смещение фокуса внимания на проблемы рождаемости [31; 32].

Полученные в ходе исследования результаты в некоторой степени корреспондируют с периодизацией, предложенной зарубежными авторами, но не в полной мере. Это связано с разницей в условиях возникновения и развития практики поддержки семейных работников в России и других странах. Эти различия включают как особенности экономического развития, так и специфику

социальных условий, государственной политики, а также культурных ценностей. Российская корпоративная демографическая политика имеет свои уникальные стадии развития, обусловленные трансформацией экономики от централизованной плановой системы к рыночной. Также сюда необходимо отнести исторические условия, которые оказали влияние на формирование

и развитие предпринимательства, в том числе – становление новых форм управления бизнесом, приватизации и в целом адаптации корпоративной деятельности к управлению человеческими ресурсами и социальной ответственности. Таким образом, уникальная специфика развития российской корпоративной демографической политики требует собственного подхода к периодизации вне зависимости от зарубежных моделей.

В рамках исследования генезиса идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем был обнаружен ряд ограничений. Во-первых, ограничение связано с выбором хронологических рамок, определяющих начало мер поддержки семейных работников в России. Данное исследование не включает советскую эпоху, поскольку только в рамках рыночной модели становится возможным широкое рассмотрение участия бизнеса в решении демографических вопросов. В условиях советской системы этот вопрос находился исключительно в ведении государства, что фактически исключало самостоятельное участие предприятий в реализации мер поддержки.

Во-вторых, еще одной особенностью данного исследования является ограниченность информационной базы корпоративных практик РСПП. Поскольку библиотека обновляется на добровольной основе, охват представленных данных может быть ограничен. Это в свою очередь подчеркивает необходимость поиска и тщательного изучения опыта других компаний, которые успешно реализуют меры поддержки семейных работников. Одним из перспективных направлений развития исследования является углубленный анализ существующих практик крупных российских субъектов предпринимательства.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Рассмотрение процесса включения бизнеса в решение демографических вопросов позволяет обозначить актуальность исследования корпоративной демографической политики как сочетание интересов государства, корпоративного сектора и общества. Это направление обладает потенциалом для дальнейшего изучения, поскольку интеграция бизнеса в решение демографических вопросов способствует повышению эффективности государственного регулирования предпринимательской деятельности и укреплению социальной ответственности компаний. Участие бизнеса может быть направлено на стимулирование рождаемости, формирование благоприятных условий для семейного благополучия сотрудников, а также укрепление семейных ценностей в обществе. Растущая актуальность

таких исследований обозначена в научном дискурсе на уровне государственного управления, а также с точки зрения теоретической и практической значимости.

2. Исследование и систематизация практик российских предприятий, входящих в базу данных РСПП, способствовали развитию теоретико-методических основ корпоративной демографической политики. Анализ подходов к поддержке семейных сотрудников крупнейших российских предприятий демонстрирует развитие и расширение практик включения бизнеса в решение демографических вопросов. В ходе исследования выявлены три временных этапа: начало участия бизнеса (2002–2012 гг.), развитие системного подхода к поддержке семейных работников (2013–2019 гг.) и современные вызовы и адаптация семейной политики (2020 – настоящее время). Предложенные в статье этапы современного развития корпоративной демографической политики способствуют углублению понимания роли различных мероприятий поддержки работников в решении демографических вопросов, что имеет существенное значение для формирования и развития идей данной политики.

3. Определение хронологических рамок современного развития корпоративной демографической политики в России позволяет отделить процесс становления от процесса развития идеи участия бизнеса в решении демографических вопросов. Также именно поиск исторической «точки отсчета» позволил определить значимые факторы, оказавшие влияние на развитие корпоративной демографической политики.

4. Исследование позволило рассмотреть генезис идей участия бизнеса в решении демографических проблем в контексте изменения социальных, экономических и политических реалий, выявить ряд драйверов, способствующих ее развитию:

1) децентрализация семейной политики. Негосударственные организации, в том числе бизнес-структуры, получили расширенные возможности управления политикой в области поддержки семейных сотрудников;

2) переход к рыночной экономике спровоцировал переосмысление роли бизнеса в вопросах социальной поддержки сотрудников, в том числе в демографическом аспекте;

3) включение работодателей в семейно-демографическую правовую систему (введение нового Трудового кодекса РФ);

4) демографическая проблема низкой рождаемости, наблюдаемая с 2014 года, провоцирует на поиск новых инструментов в семейной политике. Активное участие бизнеса становится одним из таких решений;

5) равное участие обоих родителей в выполнении семейных обязанностей, включая воспитание

и уход за детьми, актуализировало создание мер поддержки для отцов;

б) концептуализация корпоративной демографической политики, в том числе определение сущностных характеристик политики, разработка методического пособия и методических рекомендаций способствуют формированию основы для создания структурированной и целенаправленной политики.

В перспективе в рамках формирования корпоративной демографической политики необходимо будет учитывать технологические инновации

и их влияние на бизнес-процессы и политику компаний. Предприятиям потребуется адаптироваться к изменяющимся условиям и внедрять новые инструменты.

Результаты представленного исследования вносят вклад в развитие теоретико-методических основ понимания развития идеи участия бизнеса в решении демографических вопросов и формировании корпоративной демографической политики, а также обзора роли политических, экономических, социальных, а также общемировых событий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Громова Н. В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. 2020. Т. 14, № 2 (78). С. 60–72. DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72. EDN XLWNAM.
- Камарова Т. А., Маркова Т. Л., Тонких Н. В. Влияние цифровизации занятости на совмещение профессиональных и семейных обязанностей: субъективные оценки россиян // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 6. С. 252–269. DOI 10.15838/esc.2023.6.90.15. EDN VZWFXF.
- Багирова А. П., Вавилова А. С., Бледнова Н. Д. Корпоративная демографическая политика как инструмент реализации стратегических интересов государства, бизнеса и персонала // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17, № 3. С. 137–153. DOI 10.15838/esc.2024.3.93.8. EDN GKLYXH.
- Нуриева Ю. В. Корпоративная социальная ответственность // Научные исследования молодых учёных. 2020. С. 154–157. EDN FFJYTQ.
- Завьялова Е. Б. Теоретические основы социальной ответственности бизнеса // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: экономика. 2017. Т. 25, № 2. С. 209–218. DOI 10.22363/2313-2329-2017-25-2-209-218 EDN ZMMHWB.
- Веревкин Л. П. Социальная ответственность бизнеса // Мониторинг общественного мнения. 2010. № 1. С. 37–48. EDN NCGQWF.
- Долгорукова И. В. Современные практики реализации корпоративной социальной политики на российских предприятиях // Вестник МГИМО Университета. 2014. № 3 (36). С. 206–214. DOI 10.24833/2071-8160-2014-3-36-206-214. EDN STQTDI.
- Нефедьева Е. И., Гаврисенко Д. М. Внутренняя социальная политика организации как элемент корпоративной социальной ответственности (на примере ООО «Иркутская нефтяная компания») // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2021. Т. 2, № 1. С. 51–70. DOI 10.18334/social.2.1.111725. EDN PKAGNG.
- Тобышева А. А. Корпоративная демографическая политика как фактор формирования человеческого капитала: наукометрический анализ // Российские регионы в фокусе перемен : сборник докладов. Екатеринбург, 2023. С. 1245–1247. EDN CSEZVL.
- Гурко Т. А. Перспективные направления российской семейной политики // Женщина в российском обществе. 2024. № 4. С. 51–65. DOI 10.21064/WinRS.2024.4.4. EDN PMMNSD.
- Skinner N., Chapman J. Work-life balance and family friendly policies // Evidence Base: a journal of evidence reviews in key policy areas. 2013. № 4. Pp. 1–25. DOI 10.21307/eb-2013-002.
- Thebaud S., Pedulla D. S. When do work-family policies work? Unpacking the effects of stigma and financial costs for men and women // Work and Occupations. 2022. Т. 49, № 2. Pp. 229–263. DOI 10.1177/07308884211069914. EDN GVQQLG.
- Шубат О. М. Российский бизнес и поддержка рождаемости: успешные корпоративные практики // Глобальные вызовы демографическому развитию. Т. II. Екатеринбург, 2022. С. 339–351. DOI 10.17059/udf-2022-4-32. EDN KIZLUO.
- Шмарова И. В. Включение российского бизнеса в демографическую политику для обеспечения формирования человеческого капитала в условиях глобальных вызовов // Весенние дни науки. Екатеринбург, 2022. С. 285–288. EDN JXYPZI.
- Багирова А. П., Нешатаев А. В. Российский работодатель как потенциальный субъект влияния на демографическую ситуацию в регионе // Журнал экономической теории. 2024. Т. 21, № 2. С. 268–285. DOI 10.31063/AlterEconomics/2024.21-2.6. EDN MLLYHN.
- Вавилова А. С. Роль корпоративной демографической политики в решении вопросов рождаемости: кейс сибирского вуза // Human

- Progress. <http://progress-human.com>. 2024. Т. 10, № 2. DOI 10.34709/IM.1102.2. EDN UQIVGJ.
17. Тобышева А. А., Шубат О. М. Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики // Human Progress. <http://progress-human.com>. 2024. Т. 10, № 1. DOI 10.34709/IM.1101.6. EDN FBALPB.
 18. Семенов В. Е. О дефамелизации в семейно-демографической политике Российской Федерации // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2009. № 5. С. 51–55. EDN KYWVYN.
 19. Böger T., Son K., Tonelli S. Origins of family policy: Prerequisites or diffusion // Networks and Geographies of Global Social Policy Diffusion: Culture, Economy, and Colonial Legacies. 2022. Pp. 169–193. DOI 10.1007/978-3-030-83403-6_7.
 20. Li Z. D., Zhang B. Family-friendly policy evolution: a bibliometric study // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. Т. 10, № 1. Pp. 1–17. DOI 10.1057/s41599-023-01784. EDN OFBPFY.
 21. Lambert S. J. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior // Academy of management Journal. 2000. Т. 43, № 5. Pp. 801–815. DOI 10.2307/1556411. EDN EPRZWT.
 22. Kossek E. Ellen, and Cynthia Ozeki. Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research // Journal of Applied Psychology. 1998. Т. 83, № 2. Pp. 139–149. EDN GWWKBN.
 23. Esping-Andersen G. Social foundations of postindustrial economies. OUP Oxford, 1999. DOI 10.1093/0198742002.001.0001.
 24. Esping-Andersen G. Why we need a new welfare state. OUP Oxford, 2002. DOI 10.1093/0199256438.001.0001.
 25. Eby L. T. et al. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002) // Journal of vocational behavior. 2005. Т. 66, № 1. Pp. 124–197. DOI 10.1016/j.jvb.2003.11.003.
 26. Hook J. L. Care in context: Men's unpaid work in 20 countries, 1965–2003 // American sociological review. 2006. Т. 71, № 4. Pp. 639–660. DOI 10.1177/000312240607100406. EDN XTFGJC.
 27. Carr J. C., Boyar S. L., Gregory B. T. The moderating effect of work – family centrality on work – family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior // Journal of Management. 2008. Т. 34, № 2. Pp. 244–262. DOI 10.1177/0149206307309262. EDN JNSWEN.
 28. Casper W. J., Weltman D., Kwesiga E. Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture // Journal of Vocational Behavior. 2007. Т. 70, № 3. Pp. 478–501. DOI 10.1016/j.jvb.2007.01.001.
 29. Guendelman S. et al. Work–family balance after childbirth: The association between employer-offered leave characteristics and maternity leave duration // Maternal and child health journal. 2014. Т. 18. Pp. 200–208. DOI 10.1007/s10995-013-1255-4. EDN QHZXTO.
 30. Lewis J. Work-Family Balance, Gender and Policy. Cheltenham; Northampton (MA): Edward Elgar, 2009. 264 p. DOI 10.4337/9781848447400.
 31. Rashmi K., Kataria A. Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis // International Journal of Sociology and Social Policy. 2022. Т. 42, № 11/12. Pp. 1028–1065. DOI 10.1108/ijssp-06-2021-0145. EDN ZQPEZZ.
 32. Xiang N. et al. The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers // The International Journal of Human Resource Management. 2022. Т. 33, № 14. Pp. 2939–2960. DOI 10.1080/09585192.2021.1897642. EDN RIWDUK.

REFERENCES

1. Gromova, N. V. (2020) Staff loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies. *Journal of Modern Competition*, 14, (2), pp. 60–72. <https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72>. <https://elibrary.ru/xlwnam>.
2. Kamarova, T. A., Markova, T. L., Tonkikh, N. V. (2023) The impact of digitalization of employment on the combination of professional and family obligations: subjective assessments of Russians. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 16 (6), pp. 252–269. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.6.90.15>. <https://elibrary.ru/vzwxfx>.
3. Bagirova, A. P., Vavilova, A. S., Blednova, N. D. (2024) Corporate demographic policy as a tool for realizing the strategic interests of the state, business and personnel. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 17 (3), pp. 137–153. <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.8>. <https://elibrary.ru/gklyxh>.
4. Nuryeva, Yu. V. (2020) Corporate Social Responsibility. *Scientific Research of Young Scientists*, pp. 154–157. <https://elibrary.ru/ffjyqt>.
5. Zavyalova, E. B. (2017) Theoretical Foundations of Business Social Responsibility. *RUDN Journal of Economics*, 25 (2), pp. 209–218. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-2-209-218>. <https://elibrary.ru/zmmhwb>.
6. Verevkin, L. P. (2010) Social responsibility of business. *Monitoring of Public Opinion: Economic*

- and Social Changes*, (1), pp. 37–48. <https://elibrary.ru/ngcqwfwf>.
7. Dolgorukova, I. V. (2014) Modern practices of corporate social policy implementation at Russian enterprises. *MGIMO review of international relations*, 3 (36), pp. 206–214. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2014-3-36-206-214>. <https://elibrary.ru/stqtdt>.
 8. Nefedieva, E. I., Gavrissenko, D. M. (2021) Internal social policy of an organization as an element of corporate social responsibility (on the example of Irkutsk Oil Company LLC). *Social entrepreneurship and corporate social responsibility*, 2 (1), pp. 51–70. <https://doi.org/10.18334/social.2.1.111725>. <https://elibrary.ru/pkagng>.
 9. Tobysheva, A. A. (2023) Corporate demographic policy as a factor in the formation of human capital: a scientometric analysis. *Russian regions in the focus of change: a collection of reports*. Yekaterinburg, pp. 1245–1247. <https://elibrary.ru/csezv1>.
 10. Gurko, T. A. (2024) Promising Directions of Russian Family Policy. *Woman in Russian Society*, (4), pp. 51–65. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2024.4.4>. <https://elibrary.ru/pmmnsd>.
 11. Skinner, N., Chapman, J. (2013) Work-Life Balance and Family-Centered Policies. *Evidence Base: A Journal of Evidence Reviews in Key Policy Areas*, (4), pp. 1–25. <https://doi.org/10.21307/eb-2013-002>.
 12. Tebaud, S., Pedulla, D. S. (2022) When Does Work-Life Policy Work? Analysis of the consequences of stigmatization and financial costs for men and women. *Work & occupations*, 49 (2), pp. 229–263. <https://doi.org/10.1177/07308884211069914>. <https://elibrary.ru/gvqq1g>.
 13. Shubat, O. M. (2022) Russian business and fertility support: successful corporate practices. *Global challenges to demographic development*, II, pp. 339–351. <https://doi.org/10.17059/udf-2022-4-32>. <https://elibrary.ru/kizluo>.
 14. Shmarova, I. V. (2022) The inclusion of Russian business in demographic policy to ensure the formation of human capital in the context of global challenges. *Spring days of science*, pp. 285–288. <https://elibrary.ru/jxypzi>.
 15. Bagirova, A. P., Neshataev, A. V. (2024) The Russian worker as a potential subject of influence on the demographic situation in the region. *Altereconomics*, 21 (2), pp. 268–285. <https://doi.org/10.31063/altereconomics/2024.21-2.6>. <https://elibrary.ru/mllyhh>.
 16. Vavilova, A. S., Yas, R. A. (2024) The role of corporate demographic policy in addressing fertility issues: a case study of a Siberian university. *Human progress*, 10 (2). <https://doi.org/10.34709/im.1102.2>. <https://elibrary.ru/uqivgj>.
 17. Tobysheva, A. A., Shubat, O. M. (2024) Corporate demographic policy: determinants and practice. *Human Progress*, 10 (1). <https://doi.org/10.34709/im.1101.6>. <https://elibrary.ru/fbalpb>.
 18. Semenov, V. E. (2009) On defamilization in the family and demographic policy of the Russian Federation. *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*, (5), pp. 51–55. <https://elibrary.ru/kywvyn>.
 19. Böger, T., Son, K., Tonelli, S. (2022) Origins of family policy: Prerequisites or diffusion. *Networks and Geographies of Global Social Policy Diffusion: Culture, Economy, and Colonial Legacies*, pp. 169–193. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83403-6_7.
 20. Li, Z. D., Zhang, B. (2023) Family-friendly policy evolution: a bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), pp. 1–17. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01784>. <https://elibrary.ru/ofbpfy>.
 21. Lambert, S. J. (2000) Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 801–815. <https://doi.org/10.2307/1556411>. <https://elibrary.ru/eprzwt>.
 22. Kossek, E. Ellen, and Cynthia Ozeki. (1998) Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), pp. 139–149. <https://elibrary.ru/gwwkbn>.
 23. Esping-Andersen, G. (1999) Social foundations of postindustrial economies. <https://doi.org/10.1093/0198742002.001.0001>.
 24. Esping-Andersen, G. (2002) Why we need a new welfare state. OUP Oxford, <https://doi.org/10.1093/0199256438.001.0001>.
 25. Eby, L. T. et al. (2005) Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocal behavior*, 66 (1), pp. 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>.
 26. Hook, J. L. (2006) Care in context: Men's unpaid work in 20 countries, 1965–2003. *American sociological review*, 71 (4), pp. 639–660. <https://doi.org/10.1177/000312240607100406>. <https://elibrary.ru/xtfgjc>.
 27. Carr, J. C., Boyar, S. L., Gregory, B. T. (2008) The moderating effect of work – family centrality on work – family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34 (2), pp. 244–262. <https://doi.org/10.1177/0149206307309262>. <https://elibrary.ru/jnswen>.
 28. Casper, W. J., Weltman, D., Kwesiga, E. (2007) Beyond family-friendly: The construction and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocal Behavior*, 70 (3), pp. 478–501. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.001>.
 29. Guendelman, S. et al. (2014) Work-family balance after childhood: The association between

- employer-offered leave characteristics and maternity leave duration. *Maternal and child health journal*, 18 (1), pp. 200–208. <https://doi.org/10.1007/s10995-013-1255-4>. <https://elibrary.ru/qhzxto>.
30. Lewis, J. (2009) *Work-Family Balance, Gender and Policy*. Cheltenham; Northampton (MA): Edward Elgar, 264 p. <https://doi.org/10.4337/9781848447400>.
31. Rashmi, K., Kataria, A. (2022) Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42 (11/12), pp. 1028–1065. <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0145>. <https://elibrary.ru/zqpez>.
32. Xiang, N. et al. (2022) The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (14), pp. 2939–2960. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1897642>. <https://elibrary.ru/riwduk>.

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 приводится 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
<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: 31.03.2026. Формат 60x84/8.
Гарнитура Petersburg. Усл. печ. л. 20,6. Уч.-изд. л. 15,9. Тираж 999.
Цена свободная

Отпечатано в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт».
Адрес: 620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 2ж. Заказ № _____