

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

2026

Т. 20, № 3

MANAGEMENT ISSUES

2026, vol. 20, no. 3

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

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

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

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

Балынская Наталья Ринатовна – Южно-Уральский государственный университет (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)

Скоробагацкий 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.

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF

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

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

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

Natalia R. Balynskaya – South Ural State University (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**УПРАВЛЕНИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ****А. А. Терентьев, А. В. Лыжова,
А. К. Дашин**Детерминанты корпоративного управления
горно-металлургической отрасли России
в условиях институциональной турбулентности**Е. Н. Заборова**Формы участия крупного бизнеса в управлении
развитием городов**СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ****Е. В. Кремнёв, П. П. Дерюгин,
Л. А. Лебединцева, О. В. Кузнецова**Субъект-объектные отношения
в системе социального управления
в подходах китайских социологов**М. Жэньцзе, С. В. Паникарова, В. Хуан**Макроэкономические факторы
формирования капитала здоровья в Китае**А. П. Багирова, Т. В. Гладкова,
Т. А. Кансафарова**Корпоративная демография: региональное
отражение федеральной повестки**А. С. Курапова, С. В. Курапов,
М. Н. Канев**Институциональный анализ ценностных
ориентаций российских и иностранных
студентов в отношении многодетности**С. В. Бадло**Информирование граждан о правах в системе
обязательного медицинского страхования:
цифровые решения**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА****Н. Николакакис, Д. С. Кононова**

Регулирование возвратной миграции в Китае

И. В. Костюк, Т. Ю. КирилинаНедирективное управление в государственном
секторе РФ: ценностный запрос и реальные
управленческие практики**CONTENTS****ECONOMIC
SYSTEMS MANAGEMENT****5 A. A. Terentev, A.V. Lyzhova,
A. K. Dashin**Corporate governance determinants in Russia's
mining and metallurgical industry under
institutional turbulence conditions**24 E. N. Zaborova**Big business participation forms in urban
development management**SOCIAL MANAGEMENT****38 E. V. Kremnyov, P. P. Deriugin,
L. A. Lebedintseva, O. V. Kuznetsova**Subject-object relations
in the social governance system:
in Chinese sociologists approaches**54 M. Renjie, S. V. Panikarova, W. Juan**Health Capital Formation
Macroeconomic Factors in China**69 A. P. Bagirova, T. V. Gladkova,
T. A. Kansafarova**Corporate demography:
regional reflection of the federal agenda**86 A. S. Kurapova, S. V. Kurapov,
M. N. Kanev**Value orientations institutional analysis
of Russian and foreign students towards
large families**105 S. V. Badlo**Informing citizens about their rights
in the mandatory health insurance system:
digital solutions**PUBLIC ADMINISTRATION
and CIVIL SERVICE****126 N. Nikolakakis, D. S. Kononova**

Regulation of return migration in China

142 I. V. Kostyuk, T. Yu. KirilinaNon-directive management in the Russian
public sector: value-based demand and actual
management practices

**УПРАВЛЕНИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**ECONOMIC
SYSTEMS MANAGEMENT**

ДЕТЕРМИНАНТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

А. А. Терентьев ^а, А. В. Лыжова ^а, А. К. Дашин ^а

^а Казанский (Приволжский) федеральный университет (Казань, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Исследование посвящено детерминантам корпоративного управления в условиях институциональной турбулентности 2022–2024 гг. на материале российских горно-металлургических компаний. Актуальность связана с санкционным давлением, перераспределением собственности, ограничениями раскрытия и изменением состава советов директоров. Цель исследования – систематизировать детерминанты корпоративного управления в условиях институциональной турбулентности 2022–2024 гг. на основе сравнительного анализа практик ведущих российских горно-металлургических компаний.

Материалы и методы. Теоретическую основу составляют Принципы корпоративного управления ОЭСР, Кодекс корпоративного управления Банка России, подход Enterprise Risk Management (ERM – управление рисками организации) и стандарт ISO 31000. Эмпирическая база включает годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, корпоративные политики и раскрытия публичных эмитентов горно-металлургического сектора. Применены сравнительный и структурный анализ, тематическое кодирование индикаторов: состав и независимость совета, мандаты комитетов, санкционные риски, вознаграждение, дивиденды, применение Global Reporting Initiative (GRI) и Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Результаты. Выявлено формальное сближение практик корпоративного управления российских горно-металлургических компаний с международными рекомендациями при неоднородности фактической реализации. Ключевыми детерминантами выступают санкционные и кадровые риски, изменение состава советов директоров, снижение прозрачности раскрытия, усиление роли комитетов, развитие риск-менеджмента и внутреннего контроля, корректировка дивидендной политики, этические и антикоррупционные практики. Нефинансовые раскрытия компаний выборки ориентированы на GRI и TCFD, но различаются по полноте и детализации. Зафиксированы асимметрия раскрытия, снижение доли независимых и иностранных директоров, волатильность дивидендных решений и различия в адаптационных стратегиях.

Обсуждение. Результаты уточняют разрыв между формальным соответствием стандартам и фактической практикой отраслевых компаний. Показано, что совет директоров, риск-менеджмент, внутренний аудит, информационная политика и дивидендные правила становятся каналами адаптации. Практическая значимость состоит в выделении контрольных метрик устойчивости и рекомендаций по независимости совета, прозрачности выплат, развитию климатических раскрытий, автоматизации риск-процессов и пост-санкционному мониторингу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративное управление, институциональная турбулентность, горно-металлургическая отрасль, принципы корпоративного управления, кодекс Банка России, нефинансовая отчетность, управление рисками.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Терентьев А. А., Лыжова А. В., Дашин А. К. Детерминанты корпоративного управления горно-металлургической отрасли России в условиях институциональной турбулентности // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 5–23. EDN RWHLOI.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Терентьев Антон Александрович – Казанский (Приволжский) федеральный университет (420008, Россия, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18) – *магистрант кафедры учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов*; aaterentev05@mail.ru. SPIN 7233-8578; ORCID 0009-0006-3245-8157.

Лыжова Анна Валерьевна – кандидат экономических наук; Казанский (Приволжский) федеральный университет (420008, Россия, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18) – *доцент кафедры учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов; заведующий кафедрой учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов*; anna.goshunova@mail.ru. SPIN 5802-0911, ORCID 0000-0001-5455-500X, Scopus 55877106200, Researcher M-3489-2019.

Дашин Андрей Константинович – кандидат экономических наук; Казанский (Приволжский) федеральный университет (420008, Россия, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18) – *доцент кафедры учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов; заведующий кафедрой учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов*; dashin-ak@mail.ru. SPIN 2621-6679, ORCID 0000-0003-1586-4939, Scopus 57201360164, Researcher M-2054-2013.

ВКЛАД АВТОРОВ

Терентьев А. А. – сбор и систематизация эмпирических материалов, проведение анализа и интерпретация результатов, подготовка основного текста рукописи.

Лыжова А. В. – участие в разработке исследовательской постановки, научная редактура, вычитка и коррекция текста рукописи.

Дашин А. К. – участие в разработке исследовательской постановки, уточнение логики аргументации и структуры представления результатов.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

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

Статья поступила 30.09.2025; рецензия получена 18.12.2025; принята к публикации 30.08.2026.

RESEARCH ARTICLE

CORPORATE GOVERNANCE DETERMINANTS IN RUSSIA'S MINING AND METALLURGICAL INDUSTRY UNDER INSTITUTIONAL TURBULENCE CONDITIONS

A. A. Terentev ^a, A.V. Lyzhova ^a, A. K. Dashin ^a

^a Kazan (Volga Region) Federal University (Kazan, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The study examines the determinants of corporate governance under conditions of institutional turbulence in 2022–2024, using Russian mining and metallurgical companies as empirical evidence. The relevance of the study is determined by sanctions pressure, redistribution of ownership, disclosure restrictions and changes in the composition of boards of directors. The purpose of the study is to arrange the determinants of corporate governance under conditions of institutional turbulence in 2022–2024 based on a comparative analysis of the practices of leading Russian mining and metallurgical companies.

Materials and methods. The theoretical framework is based on the G20/OECD Principles of Corporate Governance, the Corporate Governance Code of the Bank of Russia, the Enterprise Risk Management approach (ERM) and the ISO 31000 standard. The empirical base includes annual reports, sustainability reports, corporate policies and disclosures of public issuers in the mining and metallurgical sector. The study applies comparative and structural analysis, as well as thematic coding of indicators: board composition and independence, committee mandates, sanctions risks, remuneration, dividends, and the use of the Global Reporting Initiative (GRI) and Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Results. The study reveals formal convergence of corporate governance practices of Russian mining and metallurgical companies with international recommendations, while actual implementation remains heterogeneous.

The key determinants include sanctions and personnel risks, changes in board composition, reduced disclosure transparency, the strengthening of committees, the development of risk management and internal control, adjustments to dividend policy, and ethical and anti-corruption practices. Non-financial disclosures of the sample companies are oriented toward GRI and TCFD, but differ in completeness and level of detail. The study identifies disclosure asymmetry, a decline in the share of independent and foreign directors, volatility in dividend decisions and differences in adaptation strategies.

Discussion. The results clarify the gap between formal compliance with standards and the actual practices of companies in the industry. The study shows that the board of directors, risk management, internal audit, information policy and dividend rules become channels of adaptation. The practical significance lies in identifying control metrics of resilience and developing recommendations on board independence, transparency of payments, climate-related disclosures, automation of risk processes and post-sanctions monitoring.

KEYWORDS

Corporate governance, institutional turbulence, mining and metallurgical industries, principles of corporate governance, the Bank of Russia Code, non-financial reporting, risk management.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Terentev, A. A., Lyzhova, A. V., Dashin, A. K. (2026) Corporate governance determinants in Russia's mining and metallurgical industry under institutional turbulence conditions. *Management Issues*, 20 (3), 05–23 <https://elibrary.ru/rwhloi>.

AUTHOR'S INFORMATION

Anton A. Terentev – Kazan (Volga Region) Federal University (420008, Russia, Republic of Tatarstan, Kazan, Kremlevskaya St., 18) – *Master's Student of the Department of Accounting, Analysis and Audit of the Institute of Management, Economics and Finance*; aaterentev05@mail.ru. SPIN 7233-8578, ORCID 0009-0006-3245-8157.

Anna V. Lyzhova – Candidate of Economic Sciences; Kazan (Volga Region) Federal University (420008, Russia, Republic of Tatarstan, Kazan, Kremlevskaya St., 18) – *Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit at the Institute of Management, Economics and Finance; Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit at the Institute of Management, Economics and Finance*; anna.goshunova@mail.ru. SPIN 5802-0911, ORCID 0000-0001-5455-500X, Scopus 55877106200, Researcher M-3489-2019.

Andrey K. Dashin – Candidate of Economic Sciences; Kazan (Volga Region) Federal University (420008, Russia, Republic of Tatarstan, Kazan, Kremlevskaya St., 18) – *Associate Professor of Accounting, Analysis and Audit at the Institute of Management, Economics and Finance*; dashin-ak@mail.ru. SPIN 2621-6679, ORCID 0000-0003-1586-4939, Scopus 57201360164, Researcher M-2054-2013.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Terentev A. A. – empirical material collection and systematization, conducting analysis and interpreting results, preparing the manuscript main text.

Lyzhova A. V. – manuscript research design development participation, scientific editing, manuscript text editing and proofreading.

Dashin A. K. – research design development participation, argumentation logic refining and the structure of the results presentation уточнение логики аргументации и структуры представления результатов.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 30.09.2025; reviewed 18.12.2025; accepted for publication 30.08.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Корпоративное управление является ключевым элементом финансовой архитектуры компаний, влияющим на их эффективность и стоимость. Качественно выстроенное корпоративное

управление делает процедуры принятия решений более формализованными и проверяемыми, повышает дисциплину раскрытия информации и снижает вероятность оппортунистического поведения менеджмента, тем самым поддерживая

долгосрочную инвестиционную привлекательность и устойчивость компании. На российском материале показано, что повышение качества управления и улучшение позиций в ESG-рейтингах ассоциируется со снижением стоимости долгового финансирования, то есть с удешевлением заимствований [1, с. 46].

В российской экономике значимость корпоративного управления усиливается институциональными особенностями: высокой концентрацией капитала, устойчивыми проблемами защиты миноритарных акционеров и неоднородностью практик советов директоров. Несмотря на развитие законодательства и формальных институтов, на практике сохраняется разрыв между собственностью и контролем, что влияет на независимость советов директоров и качество надзора. При этом эмпирические исследования фиксируют связь отдельных элементов корпоративного управления с конкретными финансовыми решениями: дивидендная политика, в частности, зависит от конфигурации совета директоров – устойчивости его состава, присутствия независимых и женщин-директоров [2, с. 106]. Дополняя этот вывод, Ивашковская и др. показывают, что зрелость ESG-трансформации сочетается с большей независимостью и национальным разнообразием советов, а также с более последовательным стратегическим надзором [3]. В то же время Bowen и Taillard демонстрируют, что формализованная реализация мандатов на независимость через переклассификации директоров способна ухудшать операционные показатели, тогда как гибкие режимы соблюдения связаны с меньшими издержками [4]. Эти результаты важны для интерпретации российских практик, где давление внешней среды может усиливать роль формальных процедур, не всегда повышая фактическую эффективность управления.

Особую роль в развивающихся экономиках играют прозрачность и раскрытие информации. Значимость раскрытия последовательно показывают Banerjee и др., а для российского контекста аналогичные результаты приводят Berezinets и Muravyev [5, с. 1774; 6, с. 215]. Вместе с тем Lanshina отмечает, что формальное улучшение отчетности нередко сочетается с ограниченным раскрытием данных о вознаграждениях и гендерном составе, из-за чего роль совета директоров в ряде компаний может приобретать скорее формальный характер [7, с. 139–140]. В институционально ограниченной среде фирмы также склонны к поиску политических связей, однако Grigoriev и Zhirkov на данных 2003–2010 гг. показывают, что по мере консолидации автократии участие бизнеса в политике становится менее выгодным [8]. Эти наблюдения согласуются с более поздними оценками санкционного воздействия: Huynh и др. фиксируют, что энергетические компании чаще оказываются более устойчивыми, тогда как

внеэнергетические сектора демонстрируют заметное ухудшение фундаментальных показателей [9, с. 2]. Для российских горно-металлургических компаний это означает, что корпоративное управление в 2022–2024 гг. развивается не только как «система норм», но и как механизм адаптации к ограничениям доступа к капиталу, изменению структуры рынков и повышенной чувствительности раскрываемой информации.

ESG-факторы постепенно занимают центральное место в повестке компаний. По данным Алешковой и Коданевой, а также по результатам исследований Kuzmin и др. и Latiff и др., внедрение ESG-практик в России идет активно, хотя и неравномерно, и во многом на добровольной основе [10, с. 120–121; 11, с. 6; 12]. Такие практики усиливают репутационные эффекты и помогают управлять рисками, однако отсутствие обязательной нефинансовой отчетности сохраняет информационный пробел. Значимость зрелых процедур риск-менеджмента для инвестиционной привлекательности российских компаний показывают Восковская и др. [13, с. 10]. Дополнительный экологический канал подтвержден Barroso и др.: реформы, повышающие гендерное разнообразие советов, связаны со статистически значимым снижением корпоративных углеродных выбросов [14, с. 7]. Это позволяет рассматривать ESG-интеграцию как один из факторов, влияющих на траекторию развития корпоративного управления, но требующий аккуратной интерпретации в условиях институциональной турбулентности.

Нормативные рамки корпоративного управления в России заданы Гражданским кодексом и специальными законами, однако между нормами и реальной практикой нередко сохраняется разрыв. Как отмечает Orlov, уставные документы могут выполнять декоративную функцию [15, с. 393]. Внешнеэкономические факторы усиливают давление на компании: по оценкам Фёдоровой и др., новости о санкциях оказывают негативное влияние на капитализацию, причем информационный эффект нередко превосходит влияние традиционных экономических индикаторов [16, с. 62, 65]. Эти результаты согласуются с межстрановыми данными о неоднородности санкционного эффекта по секторам [9, с. 2]. Следовательно, в пост-2022 среде корректнее говорить не об «универсальной устойчивости» корпоративного управления, а о неоднородных стратегиях адаптации и компромиссах между прозрачностью, кадровой архитектурой советов, дивидендной предсказуемостью и управлением рисками.

Для изучения детерминант корпоративного управления используются различные методологические подходы. В эмпирических работах применяются регрессионный анализ, стратегии разность-разностей и системный GMM – это демонстрируют Zhu и др., а также [2, с. 106; 5,

с. 1774; 17]. Для оценки санкционных эффектов востребованы эконометрические модели класса GARCH и текстовый анализ новостного фона, что показывают [16, с. 62–65]. Всё шире применяется анализ нефинансовой отчетности [11, с. 6], систематические обзоры литературы [12], а также кейс-стади и сравнительные исследования, позволяющие глубже понять специфику российской институциональной среды [8; 5, с. 1774; 7, с. 139–140]. Юридический аспект несоответствия между формальными рамками и фактической практикой детально рассматривается в [15, с. 393].

При этом сохраняются исследовательские проблемы. Недостаточно изучены динамика институциональных изменений и адаптивное поведение компаний, на что обращают внимание Claessens и Yurtoglu [18, с. 30], а также роль ESG-факторов в условиях турбулентности, особенности корпоративного управления в госкомпаниях и долгосрочные последствия санкций [16, с. 65]. Требуется большего внимания микроуровень – поведенческие аспекты управленческих решений. Дополнительно важна оценка эффективности регулятивных мандатов на независимость советов применительно к российскому контексту с учетом возможных издержек принудительной замены директоров, о чем предупреждают [4], и проверка связи гендерного разнообразия советов с реальными экологическими результатами компаний по аналогии с международными оценками [14, с. 7].

Теоретические основания исследования опираются на агентскую теорию, объясняющую конфликты между акционерами и менеджерами [2, с. 106; 5, с. 1774]; теорию верхних эшелонов, акцентирующую роль характеристик руководителей и совета в формировании стратегических решений [2, с. 106]; теорию заинтересованных сторон, расширяющую фокус управления до ESG-целей [17, с. 3–4]; институциональный подход, выявляющий расхождение между «правовой» и «фактической» реальностью [15, с. 393; 7, с. 139–140]; а также теорию сигналов, трактующую раскрытие информации как индикатор качества управления [5, с. 1774] и как канал воздействия информационного фона на стоимость компании [16, с. 62]. Теория зависимости от ресурсов подчеркивает значение управления рисками для привлечения внешних ресурсов, что подтверждают [13, с. 10]. Совокупность этих концепций позволяет интерпретировать детерминанты корпоративного управления в условиях институциональной турбулентности как результат взаимодействия экономических, политических и социальных факторов, проявляющихся в конкретных управленческих практиках.

Цель исследования – систематизировать детерминанты корпоративного управления в условиях институциональной турбулентности 2022–2024 гг. на основе сравнительного анализа практик ведущих российских горно-металлургических

компаний. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие исследовательские задачи.

1. Идентифицировать ключевые детерминанты трансформации корпоративного управления в условиях институциональной турбулентности 2022–2024 гг. на основе теоретической и нормативной базы.

2. Выявить и систематизировать детерминанты в виде набора сопоставимых параметров анализа корпоративных раскрытий и внутренних политик компаний.

3. Провести качественный контент-анализ корпоративных раскрытий компаний выборки по единой схеме и зафиксировать вариации практик по ключевым параметрам.

4. Оценить, как внешние факторы, включая санкционные ограничения и изменения требований к раскрытию информации в публичной корпоративной отчетности, отражаются в наблюдаемой неоднородности практик корпоративного управления.

5. Сформулировать выводы и рекомендации, учитывающие выявленные детерминанты, ограничения раскрытий и различия в адаптационных стратегиях компаний.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методологическая основа исследования базируется на качественном сравнительно-институциональном подходе, сочетающем теоретический анализ и эмпирическое изучение практик корпоративного управления российских компаний в условиях институциональной турбулентности. В качестве нормативной и концептуальной базы использовались: Кодекс корпоративного управления Банка России, Принципы корпоративного управления ОЭСР, а также положения российского корпоративного и гражданского законодательства. Указанные документы позволили определить институциональные рамки исследования и задать критерии анализа управленческих практик. Теоретическую основу исследования дополнили современные научные публикации, развивающие агентскую теорию, институциональный подход, теорию заинтересованных сторон и концепцию ESG, что обеспечило формирование целостной аналитической перспективы.

Эмпирическую базу исследования составили публичные материалы ведущих российских горно-металлургических компаний, включая годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии и нефинансовую отчетность, корпоративные политики и положения (о совете директоров, комитетах, дивидендной политике, системе управления рисками и внутреннего контроля), кодексы корпоративной этики, а также информацию, размещаемую на официальных корпоративных сайтах и в специализированных системах раскрытия. Использование

данных официальных раскрытий обеспечивает сопоставимость и воспроизводимость результатов исследования [19]. Анализ охватывает период 2022–2024 гг., что позволяет учесть влияние санкционных ограничений, изменений в регуляторных требованиях и режимах раскрытия информации на практики корпоративного управления.

Объектом исследования являются практики корпоративного управления публичных российских горно-металлургических компаний. В выборку включены ПАО «Северсталь», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «НЛМК», МКПАО «ОК Русал», ПАО «Полос», ПАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Мечел», а также сопоставимые по отраслевой принадлежности компании с ограниченной публичной детализацией раскрытий (в частности, ОАО «УГМК» и АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.)). Отбор компаний осуществлялся по совокупности критериев: значимость в отрасли (масштаб деятельности и роль на рынках сырья), доступность сопоставимых публичных источников о корпоративном управлении, наличие публичной отчетности и/или корпоративных политик в период 2022–2024 гг. Для выделения динамики использовалось сопоставление «типовой практики до 2022 г.» с изменениями и вариациями в 2022–2024 гг. Такой подход позволил сфокусироваться на компаниях, для которых требования к корпоративному управлению и прозрачности имеют ключевое значение с точки зрения взаимодействия с инвесторами и регуляторами.

В рамках исследования под детерминантами корпоративного управления понимаются институциональные и практико-ориентированные факторы, определяющие трансформацию управленческих практик компаний в условиях 2022–2024 гг. К числу ключевых детерминант, выявляемых и анализируемых в работе, отнесены:

- 1) санкционные ограничения и кадровые риски как детерминанта трансформации состава совета директоров;
- 2) влияние институциональной среды на фактическую (а не формальную) независимость совета;
- 3) усложнение риск-профиля как фактор усиления роли специализированных комитетов при совете директоров;
- 4) регуляторные послабления как фактор асимметрии информации в раскрытии;
- 5) давление внешней среды как причина смещения фокуса нефинансовой отчетности с полноты на избирательность раскрытия;
- 6) институциональная турбулентность как фактор усиления роли подходов к управлению рисками предприятия в качестве стабилизатора;
- 7) усиление контрольных функций (внутренний аудит и внутренний контроль) как ключевой механизм адаптации;

8) приоритизация финансовой устойчивости над краткосрочными интересами акционеров как детерминанта изменений дивидендной политики;

9) репутационные риски как системный фактор развития этических и антикоррупционных практик;

10) различия в стратегиях адаптации как источник неоднородности прозрачности корпоративных процедур и институциональной фрагментации.

Для обработки и интерпретации эмпирических данных применялся качественный контент-анализ корпоративных раскрытий. Анализ проводился по единому набору параметров, соответствующих указанным детерминантам корпоративного управления. По каждому параметру фиксировались наличие соответствующих элементов, особенности их практической реализации и изменения, произошедшие в пост-2022 период. Сравнительный анализ с международными рекомендательными моделями корпоративного управления позволил выявить как элементы институционального сходства, так и специфические особенности российской практики, формирующиеся под воздействием внешних ограничений и внутренних механизмов адаптации.

Надежность выводов исследования обеспечивается использованием официальных и проверяемых источников информации, применением единых критериев анализа ко всем компаниям выборки и логической воспроизводимостью процедуры исследования. Выводы основаны на сопоставлении корпоративных практик по идентичным параметрам и их интерпретации в контексте действующих нормативных и институциональных ограничений. Ограничением исследования является качественный характер анализа, не предполагающий количественной оценки влияния отдельных факторов, а также возможная декларативность отдельных элементов корпоративных раскрытий в условиях действующих режимов информационных ограничений. Вместе с тем выбранная методология позволяет выявить ключевые детерминанты трансформации корпоративного управления и обосновать выводы о характере адаптации управленческих практик в условиях изменяющейся внешней среды.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ Кодекса корпоративного управления Банка России и Принципов корпоративного управления ОЭСР

Корпоративное управление в России формируется под влиянием как национальных регуляторных актов, так и международных стандартов, адаптированных к местной специфике. Ключевыми документами, определяющими принципы корпоративного управления, являются Кодекс корпоративного управления Банка России и Принципы корпоративного управления ОЭСР.

Кодекс корпоративного управления Банка России (далее – ККУ ЦБ РФ) был одобрен Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года¹. Этот документ является частью подхода «мягкого регулирования» корпоративных отношений, разработанного Банком России. Его основная цель – предоставить публичным акционерным обществам ориентиры для развития корпоративного управления и инструменты для внедрения передовых практик². Подход «мягкого регулирования» подразумевает, что Кодекс предлагает рекомендации и стандарты, а не строгие юридические обязательства.

ККУ ЦБ РФ структурирован и содержит семь основных частей, охватывающих различные аспекты деятельности компаний и взаимодействия со стейкхолдерами³.

1. *Права акционеров и равное отношение.* Акцент делается на практических гарантиях реализации прав собственников: корректном учете прав на акции, отсутствии препятствий для голосования и наличии заранее определенных, прозрачных правил расчета и выплаты дивидендов. Отдельно подчеркивается недопустимость извлечения контролирующими акционерами частной выгоды за счет миноритариев и любых форм дискриминации инвесторов.

2. *Совет директоров.* Совет директоров рассматривается как центральный орган стратегического уровня, отвечающий за стратегию, принципы управления рисками и внутреннего контроля, а также за надзор за исполнительными органами. При этом фиксируется его подотчетность акционерам и необходимость профессиональной, независимой позиции при принятии решений. В качестве ориентиров упоминаются достаточная представленность независимых директоров и регулярная оценка эффективности совета и его комитетов [20].

3. *Корпоративный секретарь.* Функция корпоративного секретаря направлена на поддержание устойчивых коммуникаций с акционерами, сопровождение процедур реализации их прав и организационную поддержку работы совета директоров.

4. *Система вознаграждения.* Вознаграждение должно позволять привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, одновременно снижая стимулы к краткосрочным решениям в ущерб долгосрочным интересам компании. Для

совета директоров подчеркивается связь с долгосрочными интересами акционеров, для исполнительных органов – с результатами деятельности и личным вкладом.

5. *Система управления рисками и внутреннего контроля.* Рекомендуются формировать работающую систему управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивающую разумную уверенность в достижении целей компании. Для независимой регулярной оценки ее надежности и эффективности предусматривается функция внутреннего аудита.

6. *Раскрытие информации и информационная политика.* Прозрачность трактуется как своевременное раскрытие существенной информации, достаточной для обоснованных решений акционеров и инвесторов, при обеспечении равного доступа к информации и документам и наличии понятной информационной политики.

7. *Существенные корпоративные действия.* Значимые корпоративные решения, способные изменить структуру капитала или финансовое положение (включая крупные сделки), должны приниматься на справедливых условиях с процедурными гарантиями защиты прав акционеров и учетом интересов иных стейкхолдеров.

Банк России ежегодно проводит мониторинг практики применения принципов ККУ публичными акционерными обществами. В 2021 г. форма отчета о соблюдении принципов была обновлена, что свидетельствует о динамичном характере регулирования и стремлении адаптировать рекомендации к изменениям законодательства и накопленному опыту⁴.

Принципы корпоративного управления ОЭСР (G20/OECD Principles) являются международным эталоном в корпоративном управлении⁵. Впервые выпущенные в 1999 г., они были пересмотрены в 2004 и 2015 гг. Пересмотренные Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР одобрены на уровне G20 и используются как международный ориентир при обсуждении стандартов устойчивости финансовых систем, в том числе в рамках работы Совета по финансовой стабильности (FSB)⁶.

По сути, Принципы нужны для двух вещей. Во-первых, они помогают оценить, насколько национальные правила и институты корпоративного управления «закрывают» типовые проблемы:

¹ Кодекс корпоративного управления : рекомендовано письмом Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463. – URL: https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf (дата обращения: 31.05.2025).

² Развитие корпоративных отношений. – URL: https://www.cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/ (дата обращения: 31.05.2025).

³ Кодекс корпоративного управления : рекомендовано письмом Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463. – URL: https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf (дата обращения: 31.05.2025).

⁴ Развитие корпоративных отношений. – URL: https://www.cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/ (дата обращения: 31.05.2025).

⁵ Принципы корпоративного управления ОЭСР. – URL: https://www.oecd.org/ru/publications/g20_9789264252035-ru.html (дата обращения: 31.05.2025).

⁶ Корпоративное управление ОЭСР. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html> (дата обращения: 31.05.2025).

конфликты интересов, слабую защиту инвесторов, недостаточное раскрытие информации, неэффективный надзор. Во-вторых, документ задает понятные ожидания для участников рынка: регуляторов, биржевой инфраструктуры, инвесторов и компаний. В результате упрощается доступ к финансированию, усиливается защита инвесторов и снижаются риски, связанные с управленческими решениями и информационной асимметрией⁷.

Принципы корпоративного управления ОЭСР включают шесть глав, которые охватывают широкий спектр вопросов корпоративного управления⁸.

1. *Основа эффективной системы корпоративного управления.* В этой части речь идет о том, что рынки должны быть прозрачными и справедливыми, правила – исполнимыми, а надзор и правоприменение – работающими. Дополнительно подчеркивается, что качество регулирования влияет на распределение ресурсов и на то, насколько легко возникают злоупотребления.

2. *Права акционеров и равное отношение.* Данные принципы направлены на защиту и содействие осуществлению прав акционеров, а также обеспечение равного отношения ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных.

3. *Институциональные инвесторы, фондовые рынки и другие посредники.* Эта глава фокусируется на стимулировании добросовестности по всей инвестиционной цепочке и обеспечении функционирования фондовых рынков таким образом, чтобы они способствовали надлежащему корпоративному управлению.

4. *Раскрытие информации и прозрачность.* Данные принципы требуют своевременного и точного раскрытия всей существенной информации о корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, политику в области устойчивого развития, структуру собственности и органы управления [19].

5. *Ответственность Совета директоров.* Эта глава обеспечивает стратегическое руководство компанией, эффективный мониторинг менеджмента со стороны Совета директоров и подотчетность Совета компании и акционерам.

6. *Устойчивость и жизнеспособность.* Включение этого принципа, особенно в редакции 2015 г., является важным изменением. Оно подчеркивает

глобальный сдвиг в корпоративном управлении в сторону более широких социальных и экологических проблем, выходящих за рамки чисто финансовых. Этот принцип стимулирует компании и инвесторов принимать решения и управлять рисками таким образом, чтобы способствовать долгосрочной устойчивости и жизнеспособности корпорации. Это отражает растущее значение ESG-факторов в инвестиционных решениях и признание того, что долгосрочное создание стоимости неразрывно связано с устойчивыми практиками.

Российская законодательная база является основой для корпоративного управления. Гражданский кодекс Российской Федерации (далее – ГК РФ) выступает основным статутом, определяющим базовые корпоративные формы, такие как общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества. Он также устанавливает структуру и полномочия корпоративных органов, правила представительства, уставные обязанности и вопросы гражданской ответственности⁹.

Специализированные законы, такие как Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», расширяют и дополняют положения ГК РФ. Законодательство о рынке ценных бумаг регулирует операционные правила для всех участников рынка, включая размещение ценных бумаг, маркетинг финансовых продуктов и раскрытие информации¹⁰. Помимо этого существуют отдельные законодательные акты, касающиеся антисанкционного регулирования и устойчивого развития, а также специфическое регулирование корпоративного управления в организациях с государственным участием¹¹.

Важной законодательной инициативой является Федеральный закон от 04.08.2023 № 470-ФЗ «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями»¹².

Одним из значимых изменений в российском корпоративном праве стало внедрение принципа «двух ключей». До 2014 г. российское законодательство придерживалось подхода, согласно которому только одно лицо могло занимать должность

⁷ Корпоративное управление ОЭСР – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html> (дата обращения: 31.05.2025).

⁸ Пересмотренные Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР: презентация. – URL: https://issuu.com/oecd.publishing/docs/ppt_revised_g20-oecd_principles_cg.pptx (дата обращения: 31.05.2025).

⁹ Corporate Governance in Russia. – URL: <https://www.ecgi.global/publications/codes/countries/corporate-governance-in-russia> (accessed on 31.05.2025).

¹⁰ Там же.

¹¹ Законодательство России: Корпоративное управление в современном мире. – URL: <https://nccg.ru/korporativnoe-zakonodatelstvo/zakonodatelstvo-rossii.html> (дата обращения: 31.05.2025).

¹² Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями: Федеральный закон от 04.08.2023 г. № 470-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454043/ (дата обращения: 31.05.2025).

генерального директора¹³. Однако в 2015 г. Верховный Суд РФ разъяснил, что при наличии двух и более директоров в реестре предполагается, что каждый директор имеет право действовать независимо, если иное не указано.

Поправки, вступившие в силу 1 сентября 2020 г., позволили фиксировать информацию о совместных или отдельных полномочиях директоров в реестре, завершив внедрение принципа «двух ключей»¹⁴. Это изменение является существенным, поскольку оно потенциально децентрализует исполнительную власть или

требует совместного принятия решений, что влияет на подотчетность, управление рисками и скорость принятия решений. Это изменение в корпоративной практике характеризует движение в сторону большей гибкости и потенциально лучших механизмов сдержек и противовесов, особенно для иностранных инвесторов, привыкших к таким структурам.

При сравнительном анализе принципов корпоративного управления в России и за рубежом выявляются как существенные сходства, так и уникальные особенности (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная таблица ключевых принципов корпоративного управления в России и за рубежом

Table 1 – Comparative table of key principles of corporate governance in Russia and abroad

Категория принципа	ККУ ЦБ РФ	Принципы ОЭСР	Ключевые сходства / различия
Основа эффективной системы корпоративного управления	–	Прозрачные и справедливые рынки, эффективное распределение ресурсов, соответствие верховенству закона, эффективный надзор и правоприменение	ОЭСР более явно формулирует общие рамки и роль правовой системы
Права акционеров	Обеспечение справедливого и равного отношения ко всем акционерам (включая миноритарных и иностранных); надежные методы учета прав на акции; возможность беспрепятственной реализации права голоса; прозрачный механизм определения и выплаты дивидендов. Недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров	Защита и содействие осуществлению прав акционеров, обеспечение равного отношения ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных	Оба кодекса уделяют первостепенное внимание защите прав акционеров и их равному отношению. ККУ ЦБ РФ более детализирован в части механизмов реализации прав
Совет директоров	Ответственность за стратегическое управление, определение принципов управления рисками и внутреннего контроля, надзор за исполнительными органами; подотчетность акционерам; эффективность и профессионализм; достаточное количество независимых директоров; оценка качества работы Совета и комитетов	Обеспечение стратегического руководства компании, эффективный мониторинг менеджмента со стороны Совета, подотчетность совета компании и акционерам	Оба документа подчеркивают стратегическую роль и подотчетность. ККУ ЦБ РФ более явно указывает на необходимость независимых директоров и оценки работы Совета
Корпоративный секретарь	Обеспечение эффективного взаимодействия с акционерами и поддержка работы Совета директоров	–	ККУ ЦБ РФ выделяет роль корпоративного секретаря как отдельный принцип, обеспечивающий эффективную реализацию корпоративного управления, что не так явно выражено в Принципах ОЭСР

¹³ Artem Kukin. Corporate governance in Russia: the two-key principle and director liability. – URL: <https://www.inhouselawyer.co.uk/legal-briefing/corporate-governance-in-russia-the-two-key-principle-and-director-liability/> (accessed on 31.05.2025).

¹⁴ Там же.

Система вознаграждения	Привлечение, мотивация и удержание компетентных кадров; увязка вознаграждения членов Совета директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров, а исполнительных органов – с результатами деятельности компании	–	ККУ ЦБ РФ детально описывает принципы формирования системы вознаграждения, связывая её с долгосрочными интересами и результатами
Управление рисками и внутренний контроль	Создание эффективно функционирующей системы для достижения целей компании; организация внутреннего аудита для независимой оценки	Включено в более широкие принципы, такие как «Ответственность Совета директоров» и «Устойчивость и жизнеспособность»	ККУ ЦБ РФ выделяет риск-менеджмент и внутренний контроль как отдельный принцип
Раскрытие информации и прозрачность	Прозрачность деятельности компании; своевременное раскрытие полной, актуальной и достоверной информации для принятия информированных решений инвесторами; равный и легкий доступ к информации	Своевременное и точное раскрытие всей существенной информации о корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, устойчивость, структуру собственности и управление	Оба документа подчеркивают важность прозрачности и раскрытия информации для инвесторов
Устойчивость и жизнеспособность	Включено в «Рекомендации по учету ESG-факторов»	Стимулирование компаний и инвесторов к принятию решений и управлению рисками, способствующими устойчивости и жизнеспособности корпорации	Принципы ОЭСР явно выделяют устойчивость как отдельную главу, что отражает глобальный тренд на интеграцию ESG. ККУ ЦБ РФ также учитывает ESG, но в рамках рекомендаций
Институциональные инвесторы, фондовые рынки и посредники	–	Стимулирование добросовестности по всей инвестиционной цепочке, функционирование фондовых рынков, способствующее надлежащему КУ	Принципы ОЭСР более явно фокусируются на роли институциональных инвесторов и посредников в общей экосистеме корпоративного управления
Существенные корпоративные действия	Проведение на справедливых условиях, защита прав и интересов акционеров и других заинтересованных сторон	–	ККУ ЦБ РФ детально описывает этот принцип, что важно для защиты акционеров в условиях российского рынка

Источник: составлено авторами.

Нормативная архитектура корпоративного управления в России в целом включает базовые элементы, совпадающие с международными рекомендательными рамками; однако степень их фактической реализации и обеспеченности институтами контроля неоднородна, особенно в пост-2022 условиях [21].

Несмотря на формальное соответствие, одной из ключевых особенностей российской практики является непризнание принципа разделения прав собственности и контроля в реальной деятельности [21]. Это означает, что, хотя законодательные и регуляторные рамки могут быть на месте, фактические властные отношения (например,

сильное влияние контролирующих акционеров) могут подрывать эффективность механизмов управления.

Российские компании в целом характеризуются относительно низким уровнем капитализации (в среднем значение мультипликатора «капитализация/выручка» составляет 0,8–1,0)¹⁵. Это может быть связано с различными факторами, включая особенности корпоративного управления.

Низкая популярность страхования ответственности директоров (Directors and Officers Liability Insurance, D&O) в России является еще одной специфической чертой. Это объясняется отсутствием специального регулирования D&O

¹⁵ Старюк П. Ю. Влияние корпоративного управления на стоимость российских компаний: эмпирический анализ : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – URL: <https://www.dissercat.com/content/vliyanie-korporativnogo-upravleniya-na-stoimost-rossiiskikh-kompanii-empiricheskii-analiz> (дата обращения: 31.05.2025).

страхования, что создает повышенные риски для директоров и акционеров. В условиях, когда директора несут высокую личную ответственность, они могут избегать принятия рискованных, но потенциально выгодных для компании решений¹⁶.

Значительным изменением в 2022 г. стало существенное снижение доли иностранных директоров в Советах российских компаний. В 75% российских компаниях эта доля упала с 30% до 14%, что привело к значительному обновлению составов Советов¹⁷. Уход иностранных директоров, которые часто привносят международные лучшие практики, независимый надзор и разнообразный опыт, может повлиять на качество и характер корпоративного управления в России. Это может привести к снижению независимости Совета, потенциальной потере специализированных знаний и смещению в сторону более «инсайдерских» Советов, что в свою очередь может сказаться на качестве стратегического управления и риск-менеджмента.

Несмотря на беспрецедентные вызовы 2022 года, корпоративное управление в России демонстрирует высокий уровень устойчивости

и продолжает функционировать как эффективная система¹⁸. Отмечается, что, несмотря на послабления регулятора в отношении раскрытия информации, многие компании продолжают следовать курсу на корпоративную открытость. Это свидетельствует о внутренней зрелости и стремлении российского бизнеса к совершенствованию практик корпоративного управления, осознавая их важность для репутации и взаимодействия со стейкхолдерами [22].

Анализ принципов и практик корпоративного управления, используемых ведущими российскими горно-металлургическими компаниями

В целях обобщения результатов анализа практик корпоративного управления полученные эмпирические наблюдения были агрегированы по ключевым параметрам и представлены в таблице 2. Таблица отражает типовые характеристики корпоративного управления, выявленные вариации в их реализации, а также интерпретирует данные различия как детерминанты трансформации корпоративного управления в условиях институциональной турбулентности 2022–2024 гг. Ниже результаты детализируются и иллюстрируются на примере отдельных компаний.

Таблица 2 – Сводная характеристика практик корпоративного управления российских горно-металлургических компаний в условиях институциональной турбулентности
Table 2 – Summary of corporate governance practices of Russian mining and metallurgical companies in the context of institutional turbulence

Параметр корпоративного управления	Типовая практика (до 2022 г.)	Изменения и вариации в 2022–2024 гг.	Интерпретация как детерминанта
Состав совета директоров	Наличие независимых директоров, включая иностранных; регулярная работа совета	Существенное сокращение доли иностранных директоров; в отдельных случаях – временное отклонение от рекомендованной доли независимых директоров	Санкционные ограничения и кадровые риски выступают детерминантой трансформации состава Совета
Независимость совета	Формальное соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России	Усиление роли инсайдеров и акционеров в отдельных компаниях при сохранении формальных процедур	Институциональная среда влияет на фактическую, а не формальную независимость
Комитеты при совете директоров	Комитеты по аудиту и вознаграждениям присутствуют у большинства компаний	Расширение мандатов комитетов; появление или усиление комитетов по устойчивому развитию и рискам	Усложнение риск-профиля усиливает значение специализированных комитетов
Раскрытие информации	Регулярное и детализированное раскрытие финансовой и нефинансовой информации	Частичное или временное ограничение раскрытия в соответствии с антикризисным регулированием	Регуляторные послабления становятся фактором асимметрии информации

¹⁶ Artem Kukin. Corporate governance in Russia: the two-key principle and director liability. – URL: <https://www.inhouselawyer.co.uk/legal-briefing/corporate-governance-in-russia-the-two-key-principle-and-director-liability/> (accessed on 31.05.2025).

¹⁷ Обзор практик корпоративного управления-2022. Результаты исследования. – URL: <https://nokc.org.ru/obzor-korp-upravlenia/> (дата обращения: 31.05.2025).

¹⁸ Там же.

Нефинансовая отчетность	Использование международных стандартов нефинансового раскрытия (GRI, TCFD)	Сохранение отчетности, но снижение детализации отдельных показателей	Давление внешней среды смещает фокус с полноты на избирательность раскрытия
Система управления рисками (ERM)	Формализация ERM на основе международных подходов (COSO, ISO 31000)	Рост значимости санкционных, операционных и цепочечных рисков	Институциональная турбулентность усиливает роль ERM как стабилизатора
Внутренний аудит и контроль	Наличие функции внутреннего аудита и формальных процедур контроля	Усиление роли внутреннего аудита в мониторинге рисков и комплаенса	Контрольные функции становятся ключевым элементом адаптации
Дивидендная политика	Формализованные правила и ориентация на предсказуемые выплаты	Приостановка или корректировка дивидендов в пользу инвестиций и ликвидности	Финансовая устойчивость приоритетнее краткосрочных интересов акционеров
Этические и антикоррупционные практики	Наличие кодексов этики и комплаенс-политик	Расширение требований на цепочки поставок; развитие каналов обратной связи	Репутационные риски становятся системным фактором управления
Прозрачность корпоративных процедур	Публичность процедур и решений органов управления	Неоднородность практик прозрачности между компаниями	Различия в стратегии адаптации усиливают институциональную фрагментацию

Как видно из таблицы 2, для большинства компаний выборки характерна формальная ориентация как на требования российского регулирования (в частности, Кодекса корпоративного управления Банка России)¹⁹, так и на международные рекомендательные стандарты, включая Принципы ОЭСР²⁰, Кодекс корпоративного управления Великобритании и рекомендации COSO ERM. Такая двойная институциональная приверженность отражает стремление компаний поддерживать инвестиционную привлекательность и доверие со стороны инвесторов даже в условиях ограниченного доступа к глобальным рынкам капитала.

Одной из ключевых детерминант корпоративного управления выступает состав и независимость советов директоров. В анализируемых компаниях советы директоров сохраняют статус центрального коллегиального органа, отвечающего за стратегическое руководство, управление рисками и надзор за исполнительными органами. При этом практическая реализация принципа независимости советов характеризуется существенной неоднородностью. Так, ПАО «ГМК «Норильский никель»» в 2023 г. увеличило долю

независимых директоров до 46% (6 из 13), что свидетельствует о стремлении сохранить высокий уровень объективности и независимого контроля²¹. В то же время ПАО «Северсталь» в 2023 г. временно отклонялось от рекомендованной доли независимых директоров, ссылаясь на льготный период, предоставленный Банком России в условиях санкционного давления²² [23]. Данный контраст наглядно демонстрирует влияние внешних институциональных ограничений как детерминанты трансформации практик корпоративного управления, прежде всего в аспекте независимости и прозрачности высших органов управления.

Функционирование специализированных комитетов при совете директоров является одной из наиболее устойчивых характеристик корпоративного управления в анализируемых компаниях (таблица 2). Комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, устойчивому развитию и управлению рисками широко распространены и свидетельствуют о системном подходе к распределению управленческих функций [24]. Так, наличие Комитета по устойчивому развитию и изменению климата в ПАО «Норильский никель»²³, а также Комитета по безопасности и устойчивому

¹⁹ Кодекс корпоративного управления : рекомендовано письмом Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463. – URL: https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf (дата обращения: 31.05.2025).

²⁰ Пересмотренные Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР : презентация. – URL: https://issuu.com/oecd.publishing/docs/ppt_revised_g20-oecd_principles_cg.pptx (дата обращения: 31.05.2025).

²¹ Отчет об устойчивом развитии за 2023 г. ПАО «ГМК «Норильский никель»». – URL: <https://sr2023.nornickel.ru/> (дата обращения: 01.06.2025).

²² Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями : Федеральный закон от 04.08.2023 г. № 470-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454043/ (дата обращения: 31.05.2025).

²³ Корпоративное управление ПАО «ГМК «Норильский никель»». – URL: <https://nornickel.ru/sustainability/governance/corporate-governance-and-esg/> (дата обращения: 01.06.2025).

развитию в АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.)²⁴ отражает усиление интеграции ESG-факторов в систему стратегического надзора на уровне совета директоров.

В части защиты прав акционеров компании декларируют стремление к обеспечению равного и справедливого отношения ко всем инвесторам независимо от размера пакета акций и юрисдикции. Это проявляется в практиках раскрытия информации, организации общих собраний акционеров и механизмов голосования. Например, ПАО «Северсталь» публикует уведомления о проведении общих собраний за 30–50 дней и направляет бюллетени для голосования не позднее чем за 20 дней, предоставляя акционерам достаточный временной горизонт для принятия решений²⁵.

Дивидендная политика выступает одним из ключевых каналов адаптации корпоративного управления к институциональной турбулентности. ПАО «Северсталь»²⁶ и ПАО «Полус»²⁷ используют гибкие формулы распределения прибыли, привязывая дивидендные выплаты к свободному денежному потоку и уровню долговой нагрузки (коэффициент «чистый долг / EBITDA»), что позволяет сочетать предсказуемость для инвесторов с поддержанием финансовой устойчивости. МКПАО «ОК Русал» связывает минимальный уровень дивидендов со 100% дивидендов, получаемых от дочерних компаний, что отражает холдинговую специфику и зависимость дивидендной политики от операционных результатов ключевых активов²⁸.

Показательным примером адаптации к текущим условиям является решение АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.) в 2023 г. отказаться от дивидендных выплат в пользу финансирования инвестиционных проектов и восстановления доступа к заемному капиталу²⁹. Подобные решения демонстрируют стратегическую гибкость компаний, но одновременно усиливают неопределенность для инвесторов, ориентированных на регулярный доход. История дивидендных выплат

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»³⁰, несмотря на ограниченность публичных описаний политики, указывает на устойчивую ориентацию на распределение прибыли.

Ограничения раскрытия информации, введенные в 2022 г., стали одной из наиболее значимых институциональных детерминант трансформации корпоративного управления. В целом компании продолжают публиковать годовые отчеты и отчеты об устойчивом развитии, нередко в соответствии со стандартами GRI и TCFD³¹, а также раскрывают информацию на аккредитованных регулятором платформах, включая Интерфакс-ЦРКИ³². Вместе с тем ПАО «Северсталь» в 2023 г. временно ограничило раскрытие информации о составе и независимости совета директоров и исполнительных органов, ссылаясь на чувствительность данных в условиях санкционного давления и положения Постановления Правительства РФ от 12.03.2022 № 351³³. Этот пример демонстрирует прямое влияние внешних геополитических факторов на режимы публичной прозрачности. Различия в степени детализации раскрываемой информации также наблюдаются у ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и ОАО «Уральская горно-металлургическая компания», что может отражать различия в подходах компаний к публичному раскрытию информации и взаимодействию с внешними стейкхолдерами.

Системы управления рисками и внутреннего контроля являются еще одной важной детерминантой устойчивости корпоративного управления. Компании активно внедряют комплексные ERM-подходы, опираясь на ГОСТ Р ИСО 31000-2019 и COSO ERM^{34,35}, охватывая стратегические, операционные, финансовые, правовые, репутационные и ESG-риски, включая промышленную и экологическую безопасность, климатические риски, социальные факторы и киберугрозы [25]. Так, ПАО «ГМК «Норильский никель»» интегрировало управление рисками в ключевые бизнес-процессы и активно применяет рекомендации

²⁴ Годовой отчет за 2023 г.: ПАО «Полиметалл». – URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/Polimetall-annual-report_2023.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

²⁵ Корпоративное управление ПАО «Северсталь». – URL: <https://severstal.com/rus/about/corporative/> (дата обращения: 01.06.2025).

²⁶ Дивидендная политика (новая редакция) : утв. 16.04.2018 г. ПАО «Северсталь». – URL: <https://severstal.com/rus/investor/dividend/> (дата обращения: 01.06.2025).

²⁷ Новая дивидендная политика и рекомендации по выплате дивидендов за 2023 г. ПАО «Полус». – URL: https://polyus.com/ru/media/press_releases/1339/ (дата обращения: 01.06.2025).

²⁸ Меморандум об ассоциированных лицах ПАО «ОК РУСАЛ». – URL: <https://rusal.ru/investors/info/> (дата обращения: 01.06.2025).

²⁹ Годовой отчет за 2023 г.: ПАО «Полиметалл». – URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/Polimetall-annual-report_2023.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

³⁰ Акции ПАО «ММК» (MAGN). – URL: https://ru.investing.com/equities/mmk_rts (дата обращения: 01.06.2025).

³¹ Годовой отчет за 2023 г.: ПАО «Полиметалл». – URL: https://www.akm.ru/upload/akmrating/Polimetall-annual-report_2023.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

³² Отчет об устойчивом развитии за 2023 г. ПАО «ГМК «Норильский никель»». – URL: <https://sr2023.nornickel.ru/> (дата обращения: 01.06.2025).

³³ Годовой отчет: ПАО «Северсталь». – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?FileId=1833454> (дата обращения: 01.06.2025).

³⁴ Меморандум об ассоциированных лицах ПАО «ОК РУСАЛ». – URL: <https://rusal.ru/investors/info/> (дата обращения: 01.06.2025).

³⁵ Система управления рисками ПАО «ГМК «Норильский никель»». – URL: https://ar2021.nornickel.ru/pdf/ar/ru/control-system-risk-management_risk-management.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

TCFD для оценки климатических рисков³⁶. МКПАО «ОК Русал» утвердило политику «Система управления рисками и внутреннего контроля», разработанную в соответствии с международными стандартами³⁷, а ПАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА» выделяет отдельную политику в области информационной безопасности, подчеркивая значимость защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальной информации³⁸. Регулярные оценки эффективности ERM, включая внешние аудиты и автоматизацию отдельных процессов (например, пилотную автоматизацию управления проектными рисками в ПАО «ГМК “Норильский никель”»³⁹), свидетельствуют о проактивном подходе к снижению неопределенности. В то же время отсутствие детализированного публичного описания общей системы управления рисками у ПАО «Полюс» при наличии фрагментарных упоминаний отражает неоднородность раскрытий в отрасли⁴⁰.

Этические и антикоррупционные практики формируют дополнительное измерение корпоративного управления. Все рассмотренные компании внедряют кодексы корпоративной этики, антикоррупционные политики и процедуры управления конфликтами интересов. Так, ПАО «Северсталь» придерживается политики нулевой терпимости к коррупции и использует специализированные каналы обратной связи, включая Комиссию по COMPLAINTS и горячую линию, а ПАО «Норильский никель» получило наивысший рейтинг «AAA+++» в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса⁴¹. МКПАО «ОК Русал» обновило Кодекс корпоративной этики в 2022 г.⁴², а ПАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА» применяет детализированный кодекс, охватывающий вопросы трудовых прав, противодействия коррупции и деловой этики⁴³. Существенным элементом зрелости корпоративной культуры является распространение этических и ESG-требований на цепочки поставок, что характерно, в частности, для ПАО «Полюс»⁴⁴ и АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.)⁴⁵. Это указывает на расширение границ корпоративной ответственности за пределы внутренних процессов и отражает институциональное укрепление

практик корпоративного управления в условиях турбулентной внешней среды.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования показывают, что в 2022–2024 гг. корпоративное управление российских горно-металлургических компаний функционирует прежде всего как механизм адаптации к институциональной турбулентности. При сохранении общей архитектуры корпоративного управления компании, как правило, фиксируют приверженность российским требованиям и международным рекомендательным моделям, включая подходы к управлению рисками [26]. В пост-2022 период это следует интерпретировать как стремление поддерживать сопоставимость процедур и доверие инвесторов при внешних ограничениях, а не как ориентацию на расширение присутствия на мировых рынках капитала.

Наиболее чувствительным направлением адаптации стала прозрачность и режим раскрытия информации. С одной стороны, поддерживается базовый набор публичных корпоративных отчетов, без которого затрудняется внешняя оценка управленческих практик. С другой стороны, усилилась селективность раскрытий и неоднородность их детализации в силу санкционных ограничений и правовых режимов информационной чувствительности. Показателен кейс ПАО «Северсталь», заявившего о временном ограничении раскрытия сведений о составе и независимости совета директоров и исполнительных органов в 2023 г. со ссылкой на санкционное давление и постановление Правительства РФ. Кроме того, различия в детализации видны и между крупными компаниями отрасли: по ПАО «ММК» и ОАО «УГМК» доступно меньше информации о принципах корпоративного управления, структуре совета и политиках по сравнению с рядом других игроков. Следовательно, при сравнении корпоративных практик в 2022–2024 гг. необходимо учитывать, что снижение глубины раскрытия может отражать изменение допустимого объема публичной информации, а не обязательно ухудшение качества управления.

³⁶ Система управления рисками ПАО «ГМК “Норильский никель”». – URL: https://ar2021.nornickel.ru/pdf/ar/ru/control-system-risk-management_risk-management.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

³⁷ Меморандум об ассоциированных лицах ПАО «ОК РУСАЛ». – URL: <https://rusal.ru/investors/info/> (дата обращения: 01.06.2025).

³⁸ Политика в области информационной безопасности ПАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА». – URL: <https://vsmo.ru/upload/sprint.editor/b01/s7tge8veavdjfub89zy6rg5vnk2zuivb.pdf> (дата обращения: 01.06.2025).

³⁹ Отчет об устойчивом развитии за 2023 г. ПАО «ГМК “Норильский никель”». – URL: <https://sr2023.nornickel.ru/> (дата обращения: 01.06.2025).

⁴⁰ Кодекс поведения поставщика ПАО «Полюс». – URL: <https://tenders.polyus.com/supplier/> (дата обращения: 01.06.2025).

⁴¹ Отчет об устойчивом развитии за 2023 г. ПАО «ГМК “Норильский никель”». – URL: <https://sr2023.nornickel.ru/> (дата обращения: 01.06.2025).

⁴² Кодекс корпоративной этики ПАО «ОК РУСАЛ». – URL: <https://rusal.ru/sustainability/policies/> (дата обращения: 01.06.2025).

⁴³ Политика управления рисками ПАО «Корпорация ВСПО-АВИСМА». – URL: <https://vsmo.ru/upload/sprint.editor/06d/droa fsjx47ud4t4uxq1yvc8d6iu2naz7.pdf> (дата обращения: 01.06.2025).

⁴⁴ Кодекс поведения поставщика ПАО «Полюс». – URL: <https://tenders.polyus.com/supplier/> (дата обращения: 01.06.2025).

⁴⁵ Кодекс поведения поставщиков ПАО «Полиметалл». – URL: https://www.polymetal.ru/upload/ib/61/23-03-21/Polymetal_Suppliers_code_of_conduct_rus.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

Параллельно возрастает роль риск-ориентированных механизмов и контуров контроля как основы управляемости при усложнении риск-профиля. В раскрытиях ряда компаний система управления рисками и внутреннего контроля представлена как функционирующая: описаны процедуры, распределение ответственности и регулярные оценки, а методическая база нередко соотносена с международными подходами [26]. Экологические и социальные вопросы чаще закрепляются через управленческие процедуры, комитеты и увязку ESG-рисков с общим риск-контуром и контролем, что указывает на их институционализацию в системе управления, а не только в отчетности.

Институциональная турбулентность существенно влияет и на дивидендную политику, повышая вариативность решений и их зависимость от финансовых ограничений. Сохраняются разные модели: у ПАО «Северсталь» выплаты привязаны к свободному денежному потоку и долговой нагрузке, тогда как МКПАО «ОК Русал» связывает минимальные дивиденды с дивидендами дочерних компаний. Показателен и случай АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.), отказавшегося от дивидендов в 2023 г. в пользу инвестиций при ограниченном доступе к заемному финансированию. В этой логике дивидендные решения уместно трактовать как элемент адаптационной стратегии и приоритизацию финансовой устойчивости, что усиливает значимость прозрачного описания условий принятия решений о распределении прибыли.

Наконец, в корпоративных практиках закрепляются комплаенс- и этические механизмы, включая расширение требований на цепочку поставок. Компании формализуют кодексы этики, антикоррупционные политики и процедуры управления конфликтами интересов, а также каналы обратной связи [27]. Существенным шагом является распространение этических и ESG-требований на поставщиков, что отражают практики ПАО «Полус» и АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.). В условиях роста цифровых угроз повышается роль информационной безопасности как элемента риск-контура; показателен пример ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», выделяющего самостоятельную политику в области информационной безопасности с фокусом на управлении рисками.

Практические рекомендации, вытекающие из результатов исследования, можно сформулировать следующим образом. В части раскрытия информации целесообразно закрепить формализованную информационную политику с четкими критериями отнесения сведений к чувствительным, процедурой принятия решения об ограничении раскрытия (уполномоченный орган, основания, срок действия), а также графиком

пересмотра ограничений и условиями восстановления раскрытия; одновременно следует определить минимальный перечень раскрытий, обеспечивающий сопоставимость практик и внешнюю проверяемость процедур, включая структуру органов управления, мандаты комитетов, общую логику риск-контуров и принципы дивидендной политики. В части работы совета директоров оправдано усиление процедур, обеспечивающих фактическую независимость и качество надзора: регулярная самооценка совета и комитетов по единым критериям, протоколируемая работа по конфликтам интересов, прозрачные регламенты комитетов и периодическая независимая оценка эффективности (например, раз в 2–3 года) при сохранении внутренней ежегодной оценки. В контуре управления рисками и внутреннего контроля необходимо демонстрировать связь риск-оценок с ключевыми управленческими решениями (инвестиции, крупные сделки, политика капитальных затрат и дивидендные решения), закреплять владельцев рисков и периодичность пересмотра карты рисков, а также выделять в составе сценариев санкционные, логистические и киберриски как наиболее чувствительные для 2022–2024 гг. В отношении дивидендной политики рекомендуется раскрывать не декларации регулярности, а алгоритм принятия решения и ограничения: пороговые значения долговой нагрузки, приоритеты инвестиционной программы, условия временной приостановки выплат и порядок возврата к выплатам; это снижает неопределенность инвесторов и делает решения сопоставимыми между компаниями [28]. При распространении этических и ESG-требований на поставщиков целесообразно дополнять кодексы поведения проверяемыми процедурами: критериями due-diligence контрагентов, анкетированием и скринингом рисков, правом аудита, требованиями к обучению и комплаенс-оговорками в договорах, а также механизмом реагирования на нарушения, включая сроки корректирующих действий и основания для прекращения отношений. Наконец, управление информационной безопасностью следует фиксировать как вопрос корпоративного управления: включать киберриски в повестку риск-комитета/совета, закреплять метрики контроля (инциденты, результаты тестов, покрытие критических активов) и проводить регулярные оценки готовности (в том числе независимые), что особенно значимо для компаний с высокой технологической и экспортной чувствительностью.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты сравнительного анализа принципов и практик корпоративного управления ведущих российских горно-металлургических компаний (таких как ПАО «Северсталь», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «НЛМК», МКПАО

«ОК Русал», ПАО «Мечел», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК), ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», ПАО «Полюс» и АО «Полиметалл» (Solidcore Resources plc.)) продемонстрировали формальное сближение с международными рекомендательными практиками при неоднородности реализации. Компании подтверждают свою приверженность международным стандартам, стремясь повысить инвестиционную привлекательность и доверие со стороны инвесторов. Выявлен значительный акцент на ESG-факторах, что выражается в создании специализированных комитетов, детализированной отчетности и включении ESG-рисков в системы риск-менеджмента. Отмечается высокий уровень развития систем управления рисками, основанных на международных методологиях, а также формализация этических стандартов и антикоррупционных практик, часто распространяющихся на всю цепочку поставок.

Вместе с тем, исследование выявило и специфические особенности российского контекста. К ним относятся влияние санкционного давления на публичную прозрачность (временные ограничения в раскрытии информации), различия

в детализации публично доступной информации между компаниями, а также изменчивость дивидендной политики, которая отражает адаптацию компаний к внешним условиям, но одновременно снижает предсказуемость дивидендных выплат для инвесторов.

В заключение можно отметить, что, несмотря на существующие уникальные особенности и вызовы внешней среды, ведущие российские горно-металлургические компании показывают признаки адаптации корпоративных практик к пост-2022 ограничениям; при этом стратегии компаний неоднородны, а компромиссы чаще проявляются в сфере раскрытия, состава совета и дивидендной предсказуемости своих систем корпоративного управления. Их последовательное стремление к интеграции международных стандартов и развитию внутренних практик свидетельствует о глубоком понимании важности эффективного управления для обеспечения долгосрочного развития и сохранения конкурентоспособности. Для полного понимания нюансов системы корпоративного управления каждой компании необходим индивидуальный и детализированный анализ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Abramov A., Chernova M., Shcherbak A. The impact of ESG rankings on credit spreads of corporate bonds in Russia // *Journal of Corporate Finance Research*. 2024. Vol. 18, iss. 3. Pp. 38–48. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.3.2024.38-48. EDN BMKLCQ.
2. Мирзоян А., Щукина П., Галич А. Дивидендная политика российских компаний: влияние совета директоров // *Корпоративные финансы*. 2025. Т. 19, № 1. С. 98–114. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.19.1.2025.98-114. EDN XMJQKE.
3. Ивашковская И. В., Макеева Е. Ю., Попов К. А. Советы директоров российских компаний в контексте ESG-трансформации // *Вопросы экономики*. 2024. № 10. С. 42–76. DOI 10.32609/0042-8736-2024-10-42-76. EDN UNUIYO.
4. Bowen D. E., Taillard J.-P. Revisiting board independence mandates: Evidence from director reclassifications // *Review of Finance*. 2025. Vol. 29, iss. 3. Pp. 747–777. DOI 10.1093/rof/rfaf010. EDN FVFDYQ.
5. Banerjee S., Estrin S., Pal S. Corporate disclosure, compliance and consequences: evidence from Russia // *The European Journal of Finance*. 2022. Vol. 28, iss. 17. Pp. 1770–1802. DOI 10.1080/1351847X.2021.2007972. EDN NYAFKS.
6. Berezinets I. V., Muravyev A. A. Disclosure and corporate governance: Evidence from Russian companies // *Russian Management Journal*. 2024. Vol. 22, iss. 2. Pp. 193–222. DOI 10.21638/spbu18.2024.203. EDN DHQBSP.
7. Lanshina T. Implementing the G20/OECD Principles of Corporate Governance: What is the Progress in BRICS and Indonesia? // *International Organisations Research Journal*. 2017. Vol. 12, iss. 3. Pp. 137–159. DOI 10.17323/1996-7845-2017-03-137. EDN YLCXNN.
8. Grigoriev I. S., Zhirkov K. Business deserts politics under weak institutions: evidence from Russia 2003–2010 // *Business and Politics*. 2025. Vol. 27, iss. 2. Pp. 180–193. DOI 10.1017/bap.2024.31.
9. Huynh L. D. T., Hoang K., Ongena S. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia // *The British Accounting Review*. 2025. Art. 101586. DOI 10.1016/j.bar.2025.101586. EDN EKRWUU.
10. Алешкова И. А., Коданева С. И. Принципы ESG в российской модели корпоративного управления: современное состояние и перспективы // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2025. Т. 18, № 2. С. 118–138. DOI 10.17323/2072-8166.2025.2.118.138. DOI 10.17323/2072-8166.2025.2.118.138. EDN OFITWO.
11. Kuzmin E., Rakhimova G., Nasirova H., Namozov J. Coverage of The ESG Agenda in Russian Companies: Metrics and Distribution Strength // *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 574. Art. 03002. DOI 10.1051/e3sconf/202457403002. EDN FKUACS.

12. AB Aziz N. H., Latiff A. R. A., Osman M. N. H., Alshdaifat S. ESG and Corporate Governance: A Systematic Review // *Advanced International Journal of Business Entrepreneurship and SMEs*. 2023. Vol. 5, iss. 18. Pp. 185–204. DOI 10.35631/AIJBES.518018. EDN DFYDXN.
13. Voskovskaya A. S., Karpova T. A., Tantsura T. A., Shirokih A. Y., Lebedeva O. Y., Lebedev K. A. The Risk Management System as an Enhancement Factor for Investment Attractiveness of Russian Enterprises // *Risks*. 2022. Vol. 10, iss. 9. Art. 179. DOI 10.3390/risks10090179. EDN PRXTTK.
14. Barroso R., Duan T., Guo S., Kowalewski O. Board gender diversity reform and corporate carbon emissions // *Journal of Corporate Finance*. 2024. Vol. 87. Art. 102616. DOI 10.1016/j.jcorpfin.2024.102616. EDN DLFGXQ.
15. Orlov V. Legal Aspects of Corporate Governance in Russia // *Athens Journal of Law*. 2022. Vol. 8, iss. 4. Pp. 371–394. DOI 10.30958/ajl.8-4-2. EDN POKSLQ.
16. Федорова Е., Невредин А., Черникова Л. Влияние санкций на капитализацию отечественных компаний: отраслевой аспект // *Корпоративные финансы*. 2023. Т. 17, № 2. С. 50–67. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.17.2.2023.50-67. EDN SHHWFU.
17. Zhu C., Liu X., Dong C., Yue Y. Executive compensation and corporate sustainability: Evidence from ESG ratings // *Heliyon*. 2024. Vol. 10, iss. 12. Art. e32943. DOI 10.1016/j.heliyon.2024.e32943. EDN LZYWAS.
18. Claessens S., Yurtoglu B. Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey // *Emerging Markets Review*. 2012. Iss. 15. Pp. 1–33. DOI 10.2139/ssrn.1988880.
19. Krueger P., Sautner Z., Tang D. Y., Zhong R. The Effects of Mandatory ESG Disclosure Around the World // *Journal of Accounting Research*. 2024. Vol. 62, iss. 5. Pp. 1795–1847. DOI 10.1111/1475-679X.12548. EDN WFEPUX.
20. Zavertiaeva M. A. Does Independence of Board Committees Enhance Corporate Performance? The Case of Russia // *Emerging Markets Finance and Trade*. 2024. Vol. 60, iss. 6. Pp. 1316–1332. DOI 10.1080/1540496X.2023.2278649.
21. Дементьева А. Г. Современная концепция корпоративного управления // *Вестник МГИМО-Университета*. 2008. Т. 2, № 2. С. 82–89. DOI 10.24833/2071-8160-2008-2-2-82-88. EDN JWCGDH.
22. Porshakov S. Improving Corporate Governance in Russia and the EU // *Russia in Global Affairs*. 2006. Vol. 4, iss. 2. Pp. 194–205. EDN YIQTMF.
23. Wu S., Michailova S. How trade sanctions impact MNE subsidiaries in Russia: Responses to legitimacy concerns and performance // *Journal of World Business*. 2025. Vol. 60, iss. 5. Art. 101664. DOI 10.1016/j.jwb.2025.101664. EDN VPBKRK.
24. Popov K. Board Committee Diversity and Its Effects on Financial Performance: A Study of Russian Firms // *Journal of Corporate Finance Research*. 2024. Vol. 18, iss. 4. Pp. 5–33. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.4.2024.5-33. EDN SWIQYM.
25. Du Q., Sun Z., Goodell J. W., Du A. M., Yang T. Ecological risk and corporate sustainability: Examining ESG performance, risk management, and productivity // *International Review of Financial Analysis*. 2024. Vol. 96. Art. 103551. DOI 10.1016/j.irfa.2024.103551. EDN XPPISN.
26. Chen S., Song Y., Gao P. Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance // *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 345. Art. 118829. DOI 10.1016/j.jenvman.2023.118829. EDN VZMRXY.
27. Соболева О. А., Макеева Е. Ю., Асланян Г. Влияние механизмов корпоративного управления на вероятность мошенничества на примере российских компаний // *Корпоративные финансы*. 2024. Т. 18, № 1. С. 49–61. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.1.2024.49-61. EDN HRZFEU.
28. Кокорева М., Гатауллина Р. Неопределенность экономической политики и принятие на себя корпоративных рисков российскими компаниями: роль корпоративного управления // *Корпоративные финансы*. 2025. Т. 19, № 2. С. 38–52. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.19.2.2025.38-52. EDN UKVHCG.

REFERENCES

1. Abramov, A., Chernova, M., Shcherbak, A. (2024) Impact of ESG rankings on credit spreads of corporate bonds in Russia. *Journal of Corporate Finance Research*, 18 (3), pp. 38–48. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.3.2024.38-48>. <https://elibrary.ru/bmklcq>.
2. Mirzoyan, A., Schukina, P., Galich, A. (2025) Dividend Policy of Russian Companies: Impact of Board of Directors. *Journal of Corporate Finance Research*, 19 (1), pp. 98–114. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.19.1.2025.98-114>. <https://elibrary.ru/xmjoke>.
3. Ivashkovskaya, I. V., Makeeva, E. Y., Popov, K. A. (2024) Boards of directors in Russian companies in the context of ESG transformation. *Voprosy Ekonomiki*, (10), pp. 42–76. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-10-42-76>. <https://elibrary.ru/unuiyo>.
4. Bowen, D. E., Taillard, J.-P. (2025) Revisiting board independence mandates: Evidence from

- director reclassifications. *Review of Finance*, 29 (3), pp. 747–777. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaf010>. <https://elibrary.ru/fvfdyq>.
5. Banerjee, S., Estrin, S., Pal, S. (2022) Corporate disclosure, compliance and consequences: evidence from Russia. *The European Journal of Finance*, 28 (17), pp. 1770–1802. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2021.2007972>. <https://elibrary.ru/nyafks>.
6. Berezinets, I. V., Muravyev, A. A. (2024) Disclosure and corporate governance: Evidence from Russian companies. *Russian Management Journal*, 22 (2), pp. 193–222. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.203>. <https://elibrary.ru/dhqbsp>.
7. Lanshina, T. A. (2017) Implementing the G20/OECD Principles of Corporate Governance: What is the Progress in BRICS and Indonesia? *International Organisations Research Journal*, 2017, 12 (3), pp. 137–159. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2017-03-137>. <https://elibrary.ru/ylcxnn>.
8. Grigoriev, I. S., Zhirkov, K. (2025) Business deserts politics under weak institutions: evidence from Russia 2003–2010. *Business and Politics*, 27 (2), pp. 180–193. <https://doi.org/10.1017/bap.2024.31>.
9. Huynh, L. D. T., Hoang, K., Ongena, S. (2025) The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia. *British Accounting Review*, article 101586. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101586>. <https://elibrary.ru/ekrwuu>.
10. Aleshkova, I., Kodaneva, S. (2025) ESG Principles Implementation in the Russian Corporate Governance Model: Conditions, Issues and Prospects. *Law Journal of the Higher School of Economics*, (2), pp. 118–138. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2025.2.118.138>. <https://elibrary.ru/ofitwo>.
11. Kuzmin, E., Rakhimova, G., Nasirova, H., Namozov, J. (2024) Coverage of The ESG Agenda in Russian Companies: Metrics and Distribution Strength. In: *E3S Web of Conferences*, 574, article 03002. <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202457403002>. <https://elibrary.ru/fkuacs>.
12. AB Aziz, N. H., Latiff, A. R. A., Osman, M. N. H., Alshdaifat, S. (2023) ESG and Corporate Governance: A Systematic Review. *Advanced International Journal of Business Entrepreneurship and SMEs*, 5 (18), pp. 185–204. <https://doi.org/10.35631/AIJBES.518018>. <https://elibrary.ru/dfydxn>.
13. Voskovskaya, A. S., Karpova, T. A., Tantsura, T. A., Shirokih, A. Y., Lebedeva, O. Y., Lebedev, K. A. (2022) The Risk Management System as an Enhancement Factor for Investment Attractiveness of Russian Enterprises. *Risks*, 10 (9), article 179. <https://doi.org/10.3390/risks10090179>. <https://elibrary.ru/prxttk>.
14. Barroso, R., Duan, T., Guo, S., Kowalewski, O. (2024) Board gender diversity reform and corporate carbon emissions. *Journal of Corporate Finance*, 87, article 102616. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2024.102616>. <https://elibrary.ru/dlfgxq>.
15. Orlov, V. (2022) Legal Aspects of Corporate Governance in Russia. *Athens Journal of Law*, 8 (4), pp. 371–394. <https://doi.org/10.30958/ajl.8-4-2>. <https://elibrary.ru/pokslq>.
16. Fedorova, E., Nevredinov, A., Chernikova, L. (2023) The Impact of Sanctions on the Capitalization of Russian Companies: The Sectoral Aspect. *Journal of Corporate Finance Research*, 17 (2), pp. 50–67. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.17.2.2023.50-67>. <https://elibrary.ru/shhwfu>.
17. Zhu, C., Liu, X., Dong, C., Yue, Y. (2024) Executive compensation and corporate sustainability: Evidence from ESG ratings. *Heliyon*, 10 (12), article e32943. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32943>. <https://elibrary.ru/lzywas>.
18. Claessens, S., Yurtoglu, B. (2012) Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey. *Emerging Markets Review*, 15 (C), pp. 1–33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1988880>.
19. Krueger, P., Sautner, Z., Tang, D. Y., Zhong, R. (2024) The Effects of Mandatory ESG Disclosure Around the World. *Journal of Accounting Research*, 62 (5), pp. 1795–1847. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12548>. <https://elibrary.ru/wfepux>.
20. Zavertiaeva, M.A. (2024) Does Independence of Board Committees Enhance Corporate Performance? The Case of Russia. *Emerging Markets Finance and Trade*, 60 (6), pp. 1316–1332. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2023.2278649>.
21. Dementyeva, A. G. (2008) Modern concept of corporate governance. *MGIMO Review of International Relations*, 2 (2), pp. 82–89. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2008-2-2-82-88>. <https://elibrary.ru/jwcgdh>.
22. Porshakov, S. (2006). Improving Corporate Governance in Russia and the EU. *Russia in Global Affairs*, 4 (2), pp. 194–205. <https://elibrary.ru/yiqtmf>.
23. Wu S., Michailova, S. (2025). How trade sanctions impact MNE subsidiaries in Russia: Responses to legitimacy concerns and performance. *Journal of World Business*, 60 (5), article 101664. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101664>. <https://elibrary.ru/vpbkrm>.
24. Popov, K. (2024) Board Committee Diversity and Its Effects on Financial Performance: A Study of Russian Firms. *Journal of Corporate Finance Research*, 18 (4), pp. 5–33. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.4.2024.5-33>. <https://elibrary.ru/swiqym>.

25. Du, Q., Sun, Z., Goodell, J. W., Du, A. M., Yang, T. (2024) Ecological risk and corporate sustainability: Examining ESG performance, risk management, and productivity. *International Review of Financial Analysis*, 96, article 103551. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103551>. <https://elibrary.ru/xppisn>.
26. Chen, S., Song, Y., Gao, P. (2023) Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, 345, article 118829. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>. <https://elibrary.ru/vzmrxy>.
27. Soboleva, O., Makeeva, E., Aslanyan, G. (2024) The Influence of Corporate Governance Mechanisms on Fraud Probability: Evidence from Russian Companies. *Journal of Corporate Finance Research*, 18 (1), pp. 49–61. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.18.1.2024.49-61>. <https://elibrary.ru/hrzfeu>.
28. Kokoreva, M., Gataullina, R. (2025) Economic Policy Uncertainty and Corporate Risk-taking in Russian Companies: The Role of Corporate Governance. *Journal of Corporate Finance Research*, 19 (2), pp. 38–52. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.19.2.2025.38-52>. <https://elibrary.ru/ukvhcg>.

ФОРМЫ УЧАСТИЯ КРУПНОГО БИЗНЕСА В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ГОРОДОВ

Е. Н. Заборова ^a

^a Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. До начала перестроечных процессов в нашей стране крупные промышленные предприятия содержали на своем балансе и курировали большое количество социально-культурных объектов, образуя специфические микрорайоны в рамках городов. Позднее многие предприятия были приватизированы и их владельцами стал частный бизнес. Сегодня крупный бизнес играет существенную роль в экономике регионов и городов. Насколько крупный бизнес вовлечен в управление городом и в каких формах реализуется его влияние? Цель статьи – проанализировать современные формы участия крупного бизнеса в управлении городом, формировании и развитии городской среды.

Материалы и методы. Работа базируется на анализе работ отечественных и зарубежных авторов, исследующих крупный бизнес и его влияние на общественные процессы. Используются статистические материалы и материалы прессы. В качестве эмпирической базы выступает анализ 8 кейсов крупных бизнесменов Свердловской области, рассматриваются формы их влияния на развитие городов.

Результаты. Установлено, что участие крупного бизнеса в управлении городом разнообразно и существенно, оно затрагивает все сферы жизни города. Участие проявляет себя как непосредственно (социальные инвестиции в городские проекты, муниципально-частное партнерство, участие в стратегическом планировании и пролонгации стратегий развития, благотворительность, спонсорство, строительство новых городов), так и опосредованно (влияет самим фактом своего существования) посредством создания рабочих мест, сотрудничества с более мелкими фирмами и организациями, является источником финансовых поступлений в городскую казну через механизм налогообложения, формирует транспортно-логистические потоки, воздействует на экологию, формирует имидж города.

Обсуждение. Влияние крупного бизнеса на управление городом не следует оценивать как исключительно положительное, оно имеет и свои отрицательные стороны. У бизнеса есть свои цели, и органам власти следует проводить целенаправленную и продуманную политику по привлечению крупного бизнеса к управлению городом на взаимовыгодных началах. Следует активнее привлекать крупный бизнес к разработке стратегий развития городов и на законодательном и информационном уровнях поддерживать инициативу крупного бизнеса по строительству новых городов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, город, крупный бизнес, формы управления.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Заборова Е. Н. Формы участия крупного бизнеса в управлении развитием городов // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 24–36. EDN AAYYVC.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Заборова Елена Николаевна – доктор социологических наук; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62) – *профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления*; ezaborova@yandex.ru. SPIN 3011-2497, ORCID 0000-0002-4319-6440. Scopus 7801409598, Researcher Q-1895-2015.



КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

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

Статья поступила 16.01.2026; рецензия получена 03.04.2026; принята к публикации 30.08.2026.

RESEARCH ARTICLE

BIG BUSINESS PARTICIPATION FORMS IN URBAN DEVELOPMENT MANAGEMENT

E. N. Zaborova^a

^a Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Before the beginning of the perestroika processes in our country, large industrial enterprises maintained and supervised a large number of socio-cultural facilities, forming specific neighborhoods within cities. Later, many enterprises were privatized and their owners became private businesses. Today, large business plays a significant role in the economy of regions and cities. How much is big business involved in the management of the city and in what forms is its influence realized? The purpose of the article is to analyze modern forms of participation of large business in city management, formation and development of the urban environment.

Materials and methods. The work is based on an analysis of the works of domestic and foreign authors who study big business and its impact on social processes. Statistical materials and press materials are used. The empirical basis is the analysis of 8 cases of large businessmen of the Sverdlovsk region, the forms of their influence on urban development are considered.

Results and conclusions. It has been established that the participation of large business in the management of the city is diverse and significant, it affects all spheres of city life. Participation manifests itself both directly (social investments in urban projects, municipal-private partnerships, participation in strategic planning and prolongation of development strategies, charity, sponsorship, construction of new cities) and indirectly (influences by the very fact of its existence) through job creation, cooperation with smaller firms and organizations, is a source of financial revenues to the city treasury through the taxation mechanism, forms transport and logistics flows, affects the environment, and shapes the image of the city.

Discussion. The influence of big business on the management of the city should not be assessed as exclusively positive, it also has its negative sides. Businesses have their own goals, and authorities should pursue a focused and thoughtful policy to attract large businesses to manage the city on a mutually beneficial basis. Big business should be more actively involved in the development of urban development strategies and the initiative of big business to build new cities should be supported at the legislative and informational levels.

KEYWORDS

Management, city, large business, forms of management.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Zaborova, E. N. (2026) Big business participation forms in urban development management. *Management Issues*, 20 (3), 24–36. <https://elibrary.ru/aayyvc>.

AUTHORS' INFORMATION

Elena N. Zaborova – Doctor of Sociological Sciences; Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, 8th Marta St., 62) – *Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management*; ezaborova@yandex.ru. SPIN 3011-2497, ORCID 0000-0002-4319-6440, Scopus 7801409598, Researcher Q-1895-2015.

CONFLICT OF INTEREST

The author declares no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

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

The article was submitted 16.01.2026; reviewed 03.04.2026; accepted for publication 30.08.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

В годы советской власти вплоть до перестройки на балансе крупных предприятий находился широкий спектр социально-культурных учреждений – дороги, поликлиники и больницы, школы, жилье, детские сады, дома отдыха и пр. Содержание данных учреждений требовало больших затрат, но при этом помогало предприятиям удерживать работников, снижало текучку кадров. В результате в рамках российских городов появлялись отдельные микрорайоны, центром развития которых было крупное предприятие. В микрорайонах были организации, предоставляющие гражданам необходимые услуги, удовлетворяющие их повседневные потребности. В городе Екатеринбурге Свердловской области примерами таких микрорайонов являются Уралмаш, Химмаш, Эльмаш и др.

С началом перестроечных процессов в конце 1990-х предприятия передали социально-культурные объекты на баланс городов, поскольку они не соответствовали профилю основной деятельности и в условиях формирующихся рыночных отношений были балластом, мешавшим успешно конкурировать на рынке. Многие предприятия были приватизированы, их владельцами стал частный бизнес.

Для частного бизнеса основным мотивом деятельности является прибыль [1, с. 443], в связи с чем их связь с городом ослабла, отношение к социокультурным проблемам городской среды стало более отстраненным, контакты с местной властью стали несистематическими. Какие формы связи существуют между управлением городом и крупным бизнесом в наше время? Помогает ли крупный бизнес городу и его жителям? Поиск ответов на эти вопросы является целью данной работы.

Бизнесменом или предпринимателем считают человека, который получает прибыль путем организации своего дела и реализации товаров или услуг. Существуют официально закреплённые критерии, позволяющие оценить бизнес как малый, средний или крупный. Они включают показатели численности сотрудников, годовой доход и структуру уставного капитала. Эти критерии прописаны в Законе от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»; разъяснения

даны в письме Федеральной налоговой службы от 12 сентября 2019 г. № СА-4-22/18320 «О критериях отнесения организаций – юридических лиц к крупнейшим налогоплательщикам и территориальных особенностях администрирования». Ученые, учитывая роль предпринимателей в обществе, отмечают такие характеристики предпринимательской деятельности, как систематический характер ее осуществления, рисковый характер, самостоятельность, нацеленность на получение прибыли, особый способ извлечения прибыли и государственную регистрацию предпринимателя [2]. Предпринимателю присущи такие деловые качества, как практичность, способность просчитывать риски, трудолюбие, готовность прикладывать усилия для достижения цели, организованность и креативность. К личностным качествам предпринимателя относят стрессоустойчивость, решимость, настойчивость и др.

Крупным бизнесом считается такой, в котором доход предприятия, включающий суммы восстановленных резервов, выручку и другие поступления, составляет до 2 млрд рублей в год. Численность сотрудников должна составлять более 250 человек (есть исключения для легкой промышленности), а доля государства в уставном капитале – более 25%¹.

Как отмечает зампреда правительства РФ Александр Новак, количество предпринимателей в малом и среднем бизнесе в 2025 г. составило 40% от занятых в экономике, или 25 млн человек². Журнал Forbes опубликовал данные о количестве долларовых миллиардеров в мире в 2025 г.: их насчитывалось 3028 человек, при этом 146 – россияне³.

Цель статьи – проанализировать современные формы участия крупного бизнеса в управлении городом, становлении и функционировании городской среды.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Тема форм участия крупного бизнеса в управлении городом не нашла широкого отражения в научной литературе, хотя сам крупный бизнес активно изучается в экономической науке, менеджменте и праве.

Крупный бизнес как социально-экономический феномен и его организационные формы исследуют Л. М. Стахеева, Е. В. Зарубина [3].

¹ Типы бизнеса: малый, средний и крупный. Классификация и особенности. – URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/business/tipy-biznesa-malyu-sredniy-i-kрупnyy/> (дата обращения: 22.11.2025).

² Новак: «Число предпринимателей в РФ выросло до 25 млн человек» // Экономика на РЕН ТВ. 18.06.2025. – URL: <https://ren.tv/news/ekonomika/1344195-novak-biznes-maksimalno-bystro-adaptiruetsia-k-novym-vyzovam> (дата обращения: 21.11.2025).

³ Forbes 2025. Billionaires List. The Richest People In The World Rankedhttps. – URL: <https://www.forbes.com/billionaires/> (дата обращения: 21.11.2025).

Влиянию крупного бизнеса на экономические процессы посвящены работы И. А. Брызгалина, М. Л. Альпидовской [4]. В. А. Крюков анализирует проблему институционализации роли и места крупного бизнеса в решении проблем социально-экономического развития страны [5]. Взаимодействие крупного бизнеса и власти анализируют К. С. Саблин, А. Ю. Нестеров [6], специфике этого взаимодействия в малом городе посвящены труды А. Е. Чириковой, В. Г. Ледяева [7]. В русле менеджмента крупный бизнес изучают Е. Н. Стариков, П. С. Лыжин [8]. В трудах О. О. Чудинова рассматривается вопрос социальной ответственности бизнеса [9]. Специфику развития городов под влиянием деятельности крупных промышленных предприятий изучают С. Г. Пьянкова, О. Т. Ергунова [10]. Рассмотрению роли крупного бизнеса в строительстве новых городов посвящены публикации Г. Коваленко⁴.

В зарубежной научной литературе тема крупного бизнеса и его влияния на общество в целом и экономику в частности освещается в работах Н. Орескеса, Э. Конвея [11]. Взаимодействие крупного бизнеса и правительства, бизнеса и труда исследуют Р. Вестерберг [12], Д. Данери [13]. Модели контактов крупного бизнеса и муниципалитетов исследует Е. Фарисани [14]. Ван Цинтао, Бай Сюань Ли, Джули Хуан пишут о развитии новейших форм международного бизнеса в условиях глобализации [15]. Ю. Линдман, Ю. Макинен, Э. Касанен анализируют проблемы социальной ответственности бизнеса в современную информационно-цифровую эпоху [16].

Сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики влияния крупного бизнеса на функционирование и развитие города показывает различия между ними. Так, отмечается,

что в европейских государствах активно работает система взаимодействия власти и бизнеса через разнообразные объединения предпринимателей, тогда как в нашей стране для получения положительного эффекта бизнесу проще использовать личные контакты [17].

Анализ и обобщение информации, содержащейся в трудах перечисленных и других авторов, являются теоретической и методологической основой данной работы. Используется информация, опубликованная в средствах массовой информации.

Эмпирическую базу работы образуют официальные статистические данные и 8 кейсов участия крупных бизнесменов Свердловской области в управлении, развитии и функционировании современных городов. Набор кейсов соответствует генеральной совокупности: в список включены все крупные бизнесмены региона по данным ежегодного рейтинга богатейших людей России, по версии Forbes и информационного портала Е1.ру. При анализе эмпирического материала используется описательный метод (количественное описание набора данных) и аналитическое обобщение полученных данных.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В XXI веке крупный бизнес принимает участие в управлении городом посредством функционирования во всех сферах городской жизни: экономической, политической, социальной, культурной и экологической. Участие может быть как косвенным, опосредованным самим фактом нахождения бизнеса на городской территории, так и непосредственным, прямым, целевым, направленным на решение той или иной городской проблемы (таблица 1).

Таблица 1 – Непосредственное и опосредованное участие крупного бизнеса в управлении развитием городов
Table 1 – Direct and indirect participation of big business in urban development management

Непосредственное	Опосредованное
Социальные инвестиции в городские проекты	Создает рабочие места, сокращает безработицу
Муниципально-частное партнерство	Сотрудничает с более мелкими фирмами и организациями, активизирует экономическую активность города
Участие в стратегическом планировании и пролонгации стратегий развития	Является источником финансовых поступлений в городскую казну через механизм налогообложения
Благотворительность	Формирует транспортно-логистические потоки
Спонсорство	Влияет на экологию
Строительство новых городов	Формирует имидж города

⁴ Коваленко Г. Российские миллиардеры строят города будущего // Клуб «Развитие территорий». – URL: https://vk.com/wall-105044974_69703?w=wall-05044974_69703&ysclid=mg4q6qmd87032 (дата обращения: 15.09.2025).

Косвенное влияние проявляется через локализацию предприятий крупного бизнеса на территории и его работу. Само существование крупного предприятия в городе означает создание рабочих мест, ликвидацию безработицы, привлечение инвестиций в производство и тем самым сохранение населения в городе. Чем крупнее предприятие, тем больше город должен обеспечить решение социальных проблем, таких как транспортные перевозки, жилищное обеспечение, медицинское обслуживание и многие другие. Планирование инфраструктуры территории города во многом диктуется местом расположения крупных предприятий, особенно промышленных, требующих большого количества рабочих рук.

Финансовые поступления в городскую казну зависят от юридической принадлежности (муниципальное, региональное, федеральное и пр.) и места регистрации предприятия: если предприятие пространственно расположено на территории города (например, малого), но зарегистрировано в другом месте (например, в Москве), то налоги на прибыль будут распределяться между местом регистрации и локализации на основе удельного веса среднесписочной численности сотрудников (расходов на оплату труда) и удельного веса остаточной стоимости основных средств. Это не означает, что деньги сразу поступят в городскую казну. Сначала доля средств поступит в региональный бюджет, а затем, по установленным нормативам, уже будет направлена в город.

Крупный бизнес вынужден пользоваться услугами более мелких специализированных предприятий, что также способствует поддержанию экономической активности в городе. При этом крупный бизнес может оказывать на средний и малый как положительное, так и отрицательное влияние. Через процедуру франчайзинга крупный бизнес может передавать малому права и технологии на производство товаров и предоставление услуг под торговой маркой крупной компании, также малые и средние предприятия могут выполнять научно-исследовательские работы по заказу крупных. Сильным тормозом развития малого и среднего бизнеса можно считать монополизацию рынка и концентрацию финансовых средств в руках крупных банков, усложняющих процесс кредитования.

Велико влияние крупных предприятий, особенно промышленных, на экологию городов. Несомненно, есть случаи, когда крупный бизнес активно участвует в улучшении экологической обстановки в городе, однако в целом этот аспект влияния оценивается чаще всего негативно. В настоящее время достаточно активно говорится о программах защиты городской среды и экологической безопасности, однако, по мнению ученых, предприятия

выполняют требования формально или не выполняют совсем, что приводит к снижению экологической комфортности населения в районе локализации промышленного предприятия [18].

Таким образом, сам факт присутствия крупного бизнеса на территории города уже является гарантией того, что город будет продолжать функционировать, содержит потенциал для его подъема и развития.

Разнообразно прямое влияние крупного бизнеса на город. Оно может осуществляться в форме социальных инвестиций, муниципально-частного партнерства, благотворительности и спонсорства, участия в стратегическом планировании, в строительстве собственных новых городов.

Одной из форм участия крупного бизнеса в развитии города являются социальные инвестиции [10]. Это вложения в решение отдельных актуальных городских социальных и культурных проблем. При этом вложения должны со временем приносить прибыль. Социальные инвестиции могут реализовываться через импакт-инвестиции, программы корпоративной социальной ответственности, предоставление грантов и финансирование проектов. Среди крупных частных компаний, реализующих практику социальных инвестиций в городскую среду, – «РУСАЛ», «Лукойл», «Норникель», «Металлоинвест». Крупный бизнес направляет средства на медицину, образование, решение транспортных и жилищно-коммунальных проблем.

Распространенной формой сотрудничества бизнеса и муниципальной власти выступает публично-частное партнерство (государственно-частное или муниципально-частное). В рамках этой формы бизнес может инвестировать средства в строительство объектов, необходимых городу. Механизм государственно-частного партнерства закреплен в федеральных законах «О концессионных соглашениях» (115-ФЗ, 2005 г.) и «О государственно-частном партнерстве» (224-ФЗ, 2014 г.). Со времени выхода закона о государственно-частном партнерстве в стране было заключено более 4,4 тыс. проектов между частными бизнесменами и государством⁵.

На основе публично-частных соглашений крупный бизнес осуществляет прямые инвестиции в инфраструктуру города – строит и ремонтирует дороги, трамвайные пути, реконструирует водопроводы, электрические сети и пр.

Министерство экономического развития РФ составило рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2024 г. Лидерами рейтинга стали Санкт-Петербург, Самарская область и Москва. В Санкт-Петербурге введены в эксплуатацию пять общеобразовательных школ, в Москве

⁵ Что привлечет частный бизнес в инфраструктурные проекты // РБК. Отрасли. – URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/68b565959a7947806235fcd8> (дата обращения: 20.11.2025).

объем инвестиций составил 493 млрд руб., было реализовано более 750 проектов⁶.

В Свердловской области на начало 2025 г. подписано 66 концессионных соглашений, из них 55 приходится на муниципальный уровень. В том числе: 42 – в коммунально-энергетической сфере; 21 – в социальной сфере; 2 – в области транспортной инфраструктуры⁷. Большинство соглашений заключено между органами власти и небольшими частными предприятиями, однако среди участников есть и крупные (ОАО «РЖД» – государственная коммерческая организация).

При помощи механизма муниципально-частного партнерства с крупным бизнесом городские власти решают наиболее актуальные проблемы городов.

Муниципальные власти привлекают крупный бизнес к разработке и пролонгации стратегических планов развития города, что предусмотрено частью 7 статьи 11 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Согласно закону, к разработке документов стратегического планирования могут привлекаться объединения профсоюзов и работодателей, общественные, научные и иные организации. Примером успешной практики привлечения бизнеса к разработке перспективных планов развития городов

можно назвать город Екатеринбург, где изначально создавались рабочие группы, в состав которых входили представители крупного бизнеса.

Участие крупного бизнеса в развитии города проявляется также в благотворительности и спонсорстве. Благотворительность – добровольное и безвозмездное вложение средств в решение городских проблем, в различные медицинские, образовательные, экологические и другие проекты. В отличие от благотворительности, спонсорство – это финансирование проекта или деятельности при условии распространения рекламы о спонсоре или его товарах. Эти виды активностей бизнеса нередко имеют разовый характер, благотворительность может быть анонимной.

Среди известных российских благотворителей можно назвать Михаила Прохорова и Олега Дерипаску, которые жертвуют на разнообразные культурные проекты (например, проведение фестивалей и создание образовательных центров, поддержку театров и университетов), Александра Мамута, спонсирующего деятельность Института медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка», занимающегося улучшением городской среды и реализацией концепции умного города.

По данным информационного портала Е1.ру, в список миллиардеров в 2025 г. вошли 8 бизнесменов из Свердловской области (таблица 2).

Таблица 2 – Миллиардеры Свердловской области, 2025 г.
Table 2 – Billionaires of the Sverdlovsk region, 2025

ФИО	Капитал, \$	Предприятие
Виктор Вексельберг	9,2 млрд	глава группы «Ренова»
Искандер Махмудов	7,3 млрд	сооснователь Уральской горно-металлургической компании
Андрей Козицын	3,4 млрд	основатель Уральской горно-металлургической компании
Михаил Шелков	3,2 млрд	акционер «ВСМПО-Ависма»
Игорь Алтушкин	2,9 млрд	основатель Русской медной компании
Вадим Мошкович	2,9 млрд	владелец агрохолдинга «Русагро»
Дмитрий Пумпянский	2,9 млрд	основатель Трубной металлургической компании
Дмитрий Каменщик	1,5 млрд	экс-председатель совета директоров аэропорта Домодедово

Источник: составлено по: Восемь миллиардеров с Урала попали в список самых богатых людей в России // Е1.ру 17.04.2025. – URL: www.e1.ru/text/business/2025/04/17/75352316/?ysclid=mhk7p0zl1333468497 (дата обращения: 02.11. 2025).

Четверо из названных миллиардеров – уроженцы Свердловской области: А. Козицын родился в Верхней Пышме, И. Алтушкин, Д. Каменщик – в Свердловске, А. Шигабутдинов – в Первоуральске. Д. Пумпянский связан с областью через образование – учился в Уральском

политехническом институте имени С. М. Кирова (ныне УрФУ). Основатель группы «Ренова» В. Вексельберг застраивает новый район города Екатеринбурга (Академический). И. Махмудов является сооснователем крупнейшего предприятия – Уральской горно-металлургической

⁶ Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2024 г. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/_rf_po_gchp_zh_2024_god.pdf (дата обращения: 21.11.2025).
⁷ Министерство инвестиций и развития Свердловской области. Деятельность в сфере благоустройства. – URL: <https://mir.midural.ru/activity/2826/?ysclid=mgj30b7dhs970206645> (дата обращения: 22.11.2025).

компании. Все они оказывают влияние на управление городами и их развитие.

Виктор Вексельберг курирует большое число благотворительных проектов, таких как благотворительный фонд «Ренова», поддерживающий Московский Пасхальный фестиваль, проекты Еврейского и Политехнического музеев, Центра толерантности, финансирует программы по развитию образования. Так, он передал средней общеобразовательной школе № 19 Академического района г. Екатеринбурга библиотеку с более чем 11 тыс. книг.

Искандер Махмудов вложил более 1 млрд долларов в социальные программы, поддерживающие сотрудников предприятия Уральской горно-металлургической компании⁸.

Миллиардеру Андрею Козицыну в 2010 г. за особые заслуги перед городом в области развития городского хозяйства, народного образования, здравоохранения, спорта, культуры и искусства было присвоено звание «Почётный гражданин города Екатеринбурга». Как благотворитель он участвовал в строительстве здания храма-памятника «Храм-на-крови» и колокольни «Большой Златоуст», детского приюта, медицинского центра «УГМК-Здоровье».

Михаил Шелков организует бесплатные курсы повышения квалификации и мастер-классы, специальные IT-курсы, проводит конкурсы среди учителей, отбор олимпиады «Умницы и умники» на Урале, в Самарской и Тульской областях, награждает талантливых детей грантами за успехи в учебе и спорте.

Игорь Алтушкин в 2021 г. потратил 5,4 млрд рублей на социальные и благотворительные инициативы. Среди них – академия единоборств «Русская медная компания» в Екатеринбурге, новый микрорайон в городе Карабаше, он активно реализует экологические программы.

Под опекой Альберта Шигабутдинова находятся ветераны войны, воины-«афганцы», люди с ограниченными возможностями здоровья, дети-сироты, семьи, попавшие в трудную жизненную ситуацию.

Дмитрий Каменщик создал благотворительный фонд для выплат пострадавшим и родственникам погибших в результате теракта в Домодедово в 2011 г.

Яркой и редкой формой участия крупного бизнеса в урбанизационных процессах можно считать личную инициативу по строительству нового города.

Возникновение городов обусловлено большим количеством факторов, среди которых значимую роль играет субъективный фактор – воля правителя или коллегиального органа. Города нередко

возникали на пустом месте в результате решения власти. Так, например, по решению Петра I был возведен Санкт-Петербург, более 200 городов основала Екатерина II. По решению Коммунистической партии СССР были построены города вдоль Байкало-Амурской магистрали. Аналогичные примеры можно обнаружить на протяжении всей истории урбанизма как в отечественной, так и в зарубежной практике.

Среди групп субъектов, сыгравших решающую роль в создании новых городов, особое место принадлежит предпринимателям, бизнесу, который вкладывал в эти проекты собственные средства. Крупный бизнес исторически выступал важнейшим условием создания и развития городов. Город возникал там, где появлялись торговые люди, ремесленники и промышленники [19].

Когда цели и намерения представителей власти совпадали с целями предпринимателей, последние получали разрешения и льготы на свою экономическую деятельность, что позволяло им увеличивать свое богатство и строить новые города.

Практика строительства новых городов по инициативе бизнеса с вложением личных средств наблюдалась в истории неоднократно. В этом процессе большое значение имела политика, проводимая государством. Так, во времена Ивана IV, Петра I, Екатерины II, когда государство имело своими целями подъем экономики на уровень европейских государств, защиту и освоение обширных восточных территорий, власти активно способствовали предоставлению земель и различных льгот предприимчивым людям. Царь Иван Васильевич IV пожаловал Григорию Строганову земли по рекам Иртышу, Оби, Сылве, Тоболу и другим, что позволило предпринимателю в итоге создать целую сеть поселений (острожки, слободы, деревни, в том числе – три города). Петр I издал указ о передаче Верхотурского (Невьянского) завода во владение Никите Демидовичу Антufьеву-Демидову «в вечное и потомственное владение, с условием возмещения стоимости в течение 5 лет воинскими припасами и оружием»⁹. Никита Демидов считается основателем таких уральских городов, как Невьянск, Касли, Кыштым и Нижний Тагил. В период правления Екатерины II (1762 по 1796 г.) было основано 216 новых городов, при этом главенство в основании некоторых из них (например, Херсона) приписывается государственному деятелю и богатейшему подданному российской короны Григорию Потёмкину.

В прошлом основной мотивацией предпринимателей для создания новых городов и вложений в городское пространство были желание

⁸ Искандер Махмудов, миллиардер ГЧП, спонсорство, благотворительность социальная. – URL: <https://yandex.ru/search/?text=Искандер+Махмудов++миллиардер+ГЧП%2C+спонсорство%2C+благотворительность> (дата обращения: 22.11.2025).

⁹ Матвеева И. Ю. Основание Нижнего Тагила в контексте петровской модернизации. – URL: <https://www.permgaspi.ru/deyatelnost/doklady-romanovskie-cheniya-2023> (дата обращения: 21.11.2025).

увеличить богатство путем приобретения земли и получения прибыли. Если цели предпринимателей и государства совпадали, то последнее оказывало бизнесу помощь через предоставление различного рода льгот: издавались указы, упрощающие систему налогообложения, вводилась практика беспошлинной торговли. Так, Петр I предоставил Строгановым возможность на своих землях торговать беспошлинно, что значительно увеличивало прибыль и позволяло вкладывать средства в строительство новых городов.

В наше время мотивация предпринимателей для участия в развитии и функционировании городов стала более разнообразной. Крупный бизнес имеет множество интересов, иерархия которых изменчива: на начальных этапах преобладает материальный интерес, но затем он нужен как условие для большей личной и предпринимательской свободы. Огромные капиталы позволяют современным бизнесменам реализовывать не столько экономические интересы, сколько амбициозную идею строительства собственного нового города, создание комфортной среды проживания, желание воплотить в повседневность современные достижения информационно-цифровой эпохи.

К настоящему моменту имеется много примеров как успешно развивающихся, так и неудачных проектов по строительству новых городов. К числу заявленных, но либо нереализованных, либо замороженных проектов можно отнести проекты: миллиардера Марка Лора, вложившего деньги в ряд объектов в г. Телоса в пустыне между Ютой, Невадой и Аризонай; миллиардера Питера Тиля, вложившего 1,7 млн долларов в Seasteading Institute (Морской институт); миллионера Алиана Дамала Тиамы (Эйкон), мечтавшего построить Acon City (город Акон) в Сенегале; российских бизнесменов Александра Кравцова, Василя Газизулина, Тараса Шарыги по строительству города Руян на границе Томской и Новосибирской областей.

Причины приостановки проектов или их неудачи разнообразны: нехватка средств, нерешенность проблемы с землеотводом, сопротивление местных жителей, сложность технического воплощения грандиозных планов, отражающих новейшие достижения человечества, скептическое и критическое отношение экспертов.

В то же время как зарубежом, так и в нашей стране есть примеры успешной практики создания крупным бизнесом новых городов (таблица 3).

Таблица 3 – Проекты строительства новых городов представителями крупного бизнеса
Table 3 – Projects for the construction of new cities by representatives of large businesses

Бизнесмен	Наименование, географическое положение, год основания
Владимир Седов, миллиардер	Доброград, РФ, Владимирская область, 2012
Дмитрий Алексеев, миллиардер	ДНС-Сити, РФ, рядом с Владивостоком, 2024
Василий Курбацких, миллионер	Эльгаун, РФ, Челябинск, 2019
Андрей Симановский, миллиардер	Сима-таун, Свердловская область, 2025
Мухаммед бин Салман, наследный принц	Неом (Неом), на северо-западе Саудовской Аравии, в округе Табук, 2017
Илон Маск, миллиардер	Снейлбрук, США, штат Техас, 2023
Ларри Эллисон, миллиардер	Ланаи, гавайский остров, 2012
Лес Векснер, миллиардер	Нью-Олбани, США, в штате Огайо, 1990
Эрик Бримен, миллиардер	Prospera (Проспера), на о. Роатан, Гондурас, 2017

Успешным примером в России является город Доброград, построенный миллиардером Владимиром Седовым во Владимирской области. Рядом с Владивостоком в 2024 г. началось строительство нового города ДНС-Сити, в который личные средства вкладывает миллиардер Дмитрий Алексеев. Миллионер Василий Курбацких строит в Челябинской области город Эльгаун, где к настоящему моменту есть среднеэтажный центр с площадями, магазинами, кафе и социальной инфраструктурой. О начале реализации проекта «Сима-таун» в Свердловской области заявил миллиардер Андрей Симановский.

За рубежом наиболее ярким примером можно назвать активно строящийся город Неом (Неом), инициатором которого является наследный принц Саудовской Аравии Мухаммед бин Салман. Окончание строительства планируется к 2030 г. Миллиардер Илон Маск начал в 2023 году строительство города Снейлбрук в Техасе, к настоящему времени уже возведены ряд объектов. Собственный город на гавайском острове воздвиг Ларри Эллисон. На другом острове в Гондурасе миллиардер Эрик Бримен построил функционирующий город Prospera (Проспера). Одним из самых привлекательных мест для проживания

в США считает город Нью-Олбани, построенный миллиардером Лесом Векснером.

Эти города не столько ориентированы на получение экономической выгоды, сколько воплощают мечты и планы крупного бизнеса по созданию комфортной среды проживания.

Процесс создания новых городов и сами новые города, инициаторами строительства которых является крупный бизнес, имеют некоторые отличительные признаки.

В нашей стране бизнесмены не могут действовать исключительно самостоятельно, не опираясь на власть. Хотя они являются авторами и основными вкладчиками в финансирование строительства, взаимодействие власти и бизнеса начинается практически с самого начала. Контакты между бизнесом и властью на начальных этапах проявляются, например, в получении земли для строительства. В зарубежной практике именно этот момент нередко является причиной приостановки реализации идеи нового города. Так, строительство города Телоса в США, о создании которого заявил миллиардер Марк Лор, приостановлено, поскольку местоположение города окончательно не определено, требуется юридическое изменение статуса земли – перевод из сельскохозяйственной в земли для жилой и коммерческой застройки. Ситуация меняется, если крупный бизнесмен приближен к власти или когда происходит слияние бизнеса и власти. Строительством города Неом в Саудовской Аравии руководит наследный принц страны Мухаммед бин Салман, что означает государственные вложения в строительство. К настоящему моменту планируемая стоимость работ к этапу завершения достигнет 8,8 трлн долларов. Илон Маск, инициатор строительства города Снейлбрук (США, штат Техас), занимал должность руководителя департамента эффективности и старшего советника президента США в администрации Д. Трампа и неоднократно получал государственные контракты, займы, субсидии и налоговые вычеты.

Финансовый фундамент при строительстве новых городов образуют капиталы частного бизнеса, однако к нему со временем подключаются региональные и муниципальные власти. Так, на начало 2025 г. миллиардер Владимир Седов вложил в строительство города Доброграда 21,5 млрд рублей, 3,9 млрд было получено в виде бюджетного кредита по национальному проекту «Инфраструктура для жизни». Государственные программы финансирования также используются при строительстве ДНС-Сити (например, строительство образовательного центра). Лес Векслер при строительстве города Нью-Олбани (США, штат Огайо), использовал государственные субсидии, программы

создания рабочих мест и муниципальных схем снижения налогов.

Бизнесмены активно используют другие каналы финансирования, они сотрудничают с другими бизнесменами, привлекают вложения жителей. Например, инвесторы и жители вложили в Доброград 5,3 млрд рублей; строительство ДНС-Сити поддерживают «Альфа-Банк» и «Сбер». Однако в этой практике есть и исключения: миллиардер Ларри Эллисон сам финансирует город Ланаи на Гавайях, так как владеет островом единолично.

Отечественные бизнесмены не стремятся реализовывать в новых городах особую практику управления, предпочитая вписываться в уже существующую систему. Она продиктована федеральными законами, такими как № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 г. В этой системе города входят в единую систему управления, подчиняясь региональной и федеральной власти, степень их самостоятельности незначительна, полномочия ограничены.

В зарубежной практике можно обнаружить иную картину. В новом городе могут действовать особые законы, противоречащие общепринятым в стране. Так, на курортах в новом городе Неом в Саудовской Аравии будет разрешено продавать алкоголь, хотя по законам страны это запрещено. Идея нового урбанизма, или практика корпоративного управления, реализуется в городе Celebration (США, штат Флорида), построенном The Walt Disney Company. Управление находится в руках корпорации, ей принадлежит большинство земель города, компания контролирует как оперативное, так и стратегическое развитие города, существуют договорные отношения между жителями и корпорацией (жители не имеют права самостоятельно, без согласования, перестраивать или изменять ландшафтный дизайн вокруг дома) и пр.

К заявленным, но не реализованным проектам по особому управлению городами в наше время можно отнести проект Питера Тиля, который хотел создать независимый город, «убежище от всякой политики», планировал ввести собственную криптовалюту. Принцип «эквитизма», означающий равенство и капитализм, мечтал ввести в новом городе миллиардер Марк Лор. В этом городе землей должен был управлять общинный фонд, при этом частная инициатива поощряется. Некоторое время особый правовой режим действовал в городе Проспера в Гондурасе, включающий в себя упрощенные правила ведения бизнеса, особый налоговый режим, частный арбитраж для разрешения споров, признание биткоина законным платежным средством.

Большинство бизнесменов планируют построить небольшие города с числом жителей

до 50 тысяч (за исключением города Neom, в котором по плану в будущем будет проживать 1,5 млн человек). К настоящему времени в них проживает небольшое количество жителей – от чуть более 1000 в ДНС-Сити до 11000 человек в Нью-Олбани. Это движение в сторону решения актуальной проблемы нашей страны – тенденции сокращения численности населения малых городов и их постепенного исчезновения.

Отличительной чертой вновь строящихся городов можно назвать воплощение в них самых передовых достижений современной информационно-цифровой эпохи. Это всегда проекты, в которых крупный бизнес стремится внедрить идеи умного города, с цифровизацией всех процессов городской жизни. Планируются интеллектуальные центры управления, использующие искусственный интеллект, системы работы с большими данными, высокоскоростные сети и пр. Особенно впечатляют проекты, которые планирует реализовать город Neom – это работы-горничные, голографические учителя, светящийся в темноте пляж, искусственный дождь и искусственная луна, огромные современные стадионы и многое другое.

Инновации умного города, которые вводятся в уже функционирующих городах только по частям и в отдельных сферах, в новых городах реализуются как отдельный целостный управленческий проект, где все стороны будущего продуманы с учетом современных достижений цивилизации. Это очень дорогие и впечатляющие проекты, реализация которых связана с большим количеством сложных технических задач, многие из которых требуют неординарных решений.

Предметом особой заботы основателей новых городов является создание комфортной среды проживания. Известно, что современные малые города страдают прежде всего от проблем в сфере жилищно-коммунального хозяйства, в них разрушены дороги, наблюдаются перебои с электро- и водоснабжением, эксплуатируется устаревший жилой фонд [20]. Предполагается, что в новых городах все эти острые проблемы малых городов будут решены. Этому способствует не только сам факт нового строительства, но и использование современных более прочных и экологичных материалов, новейших технологии проведения строительных работ.

Активно реализуется идея 15-минутного города, автором которой считается Карлос Морено. Суть идеи в том, что все учреждения, от работы до кинотеатра, удовлетворяющие базовые повседневные потребности, пространственно располагаются в 15 минутах ходьбы пешком или на велосипеде. Определенную аналогию воплощения этой идеи можно было наблюдать в упомянутых выше микрорайонах доперестроечной России, когда в пределах пешеходной доступности

в районе проживания были места работы, магазины, поликлиника, школы, библиотека, остановки транспорта, что позволяло жителям удовлетворять основные повседневные потребности в рамках пешеходной доступности. Современные мегаполисы потеряли эту комфортность, характерной чертой стали огромные расстояния до места работы и социокультурных объектов, которые нужно преодолевать посредством транспорта. В новых городах в качестве такого транспорта планируется использовать экологически чистый (велосипеды, электро-самокаты, электрические автомобили и пр.). Для преодоления больших расстояний планируется использовать гиперлупы (пневмотрубы, в которых пассажирский вагон будет двигаться со скоростью до 1000 км/ч), летающие такси, подземные высокоскоростные поезда (опыт города Neom).

Актуальной проблемой современных больших и крупных городов является изолированность индивидов, ослабление непосредственного межличностного общения. Это проблема «городского одиночества», когда высокая плотность населения, погруженность современного человека в виртуальный мир, усталость от напряженного ритма, психологическая напряженность приводят к дефициту глубоких связей, ощущению социальной пустоты. В новых городах крупный бизнес планирует решение этой проблемы путем создания большого количества обустроенных общественных пространств (создание соседских парков, дворов с плейхабами для детей, большое количество спортивных сооружений, парков, мест развлечений).

Новые технологии позволяют ослабить или даже решить проблему загрязнения окружающей среды. Экологическая обстановка в современных крупных российских городах напряженная, многие страдают от загрязнения воздуха, воды, почвы. Статус малого города уже сам по себе предполагает, что в нем экологическая обстановка будет более благоприятной за счет отсутствия большого количества огромных предприятий и гигантских транспортных пробок. В них планируется использовать современные технологии возобновляемой энергии, ветрогоны, солнечные батареи. Внедряются экзотические технологии, например, волновые, специально отпугивающие комаров (Доброград).

Таким образом, новые города, возводимые современным крупным бизнесом в нашей стране и за рубежом, можно расценивать как воплощение самых передовых достижений цивилизации информационно-цифровой эпохи.

Бизнесмены пытаются воплотить в жизнь идеи и достижения умного города, цифровой экономики, построить среду, наиболее комфортную для горожан. На это направлено создание общественных пространств и удачная планировка, позволяющая реализовывать концепцию 15-минутного города.

Формы участия бизнеса в развитии и функционировании городов обусловлены целым рядом факторов как объективного, так и субъективного плана. Они зависят от сочетания законодательных условий, политической и экономической ситуации, собственных амбиций и желаний бизнесменов.

Важнейшим условием можно назвать те законодательные рамки, в которых действуют бизнесмены. Государство через систему налогообложения, землеотвода, системы преференций регулирует деятельность крупного бизнеса, стимулируя или сдерживая их активность. Так, государство поощряет государственно-частное и муниципально-частное партнерство, в то же время в современных условиях система налогообложения крупного бизнеса ужесточается, что влияет на такие формы деятельности бизнеса, как спонсорство и благотворительность, стремление реализовать план строительства собственных городов. Резкое изменение системы законов, порой их неоднозначная трактовка может стать причиной отказа от участия в развитии городских планов и проектов. Нестабильная международная обстановка также оказывает сдерживающее влияние на активность крупного бизнеса в сфере городского развития, их стремления реализовать амбициозные планы по оказанию спонсорской помощи и строительству собственных городов.

■ ВЫВОДЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В статье акцентировано внимание на малоисследованной проблематике – формах участия крупного бизнеса в функционировании и развитии города. На основании анализа работ отечественных и зарубежных ученых, авторских исследований обобщены и систематизированы варианты участия крупного бизнеса в развитии города. Предложена классификация, подразделяющая формы участия на непосредственные и опосредованные. Особое внимание уделено такой слабо изученной теме, как участие крупного бизнеса в строительстве новых городов.

Установлено, что в настоящее время формы участия крупного бизнеса в управлении развитием городов разнообразны и существенны, они проявляются во влиянии на становление и функционирование городов. Формы реализуются во всех сферах города и проявляют себя как целевым образом, так и опосредованно.

В то же время влияние крупного бизнеса на управление развитием города нельзя оценивать исключительно положительно, оно имеет и отрицательные стороны. Так, существует несоизмеримость доходов крупного бизнеса и расходов на город и его нужды, которые можно оценить как скромные. Существование крупного бизнеса нередко означает сокращение малого, вытеснение последнего с территории, сокращение конкуренции.

В структуре топ-менеджмента крупного бизнеса состоят действующие представители органов власти, бывшие губернаторы и бывшие депутаты государственных и муниципальных Дум. Крупный бизнес в силу своего веса имеет большое влияние на вышестоящие управленческие структуры, что позволяет ему лоббировать свои интересы, не всегда совпадающие с интересами города и региона.

Всякий бизнес прежде всего заинтересован в получении прибыли, это его сущностная характеристика. И хотя даже самым фактом своего присутствия крупный бизнес уже поддерживает развитие города, все же привлечение бизнеса к прямому участию в управлении городом, решению городских проблем требует проведения продуманной и целенаправленной региональной и муниципальной политики. Для этого власти должны найти общий интерес, совпадение желаний власти и бизнеса. Так, бизнес нуждается в рабочих, что означает появление для него таких проблем, как транспортная, медицинское обслуживание, жилье, образование и пр. Сегодня кадровая проблема остается для предприятий актуальной, в ее решении они вынуждены сотрудничать с муниципальными властями. Нередко именно эта почва является тем полем, на котором интересы бизнеса и муниципалитета могут совпадать, и они способны договариваться о совместной работе, заключать взаимовыгодные договоры.

Достаточно сложно привлекать крупный бизнес к разработке стратегий развития городов. Бизнес принимает участие в этом процессе при условии, если власти покажут ему выгодные для бизнеса перспективы.

Несомненного одобрения заслуживает инициатива крупных бизнесменов по строительству новых городов. Сегодня эта практика законодательно не запрещается, но и особо не поощряется. Требуется популяризация опыта, законодательная, информационная поддержка, совместные усилия власти и бизнеса.

В поле дискуссий социологии управления активно обсуждается вопрос о привлечении малого и среднего бизнеса к развитию малых городов. Однако тема о механизмах привлечения крупного бизнеса в целом остается «за бортом» научных споров. Изучение возможных форм участия крупного бизнеса в городах всех типов представляется весьма актуальным и может существенно расширить рамки дискуссий.

Остается актуальной проблема взаимодействия бизнеса и власти, в том числе – крупного бизнеса и региональных и муниципальных властей. В этом плане весьма важным представляется нахождение рыночных механизмов привлечения крупного бизнеса к участию в развитии городов, преодоление бюрократических барьеров и совершенствование практики делового общения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мухачева А. В., Зарецкая А. С. Предпринимательство в России глазами общественности, статистики и самих предпринимателей // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 4. С. 1125–1142. DOI 10.18334/errp.13.4.117495. EDN BTYDOF.
2. Храмова О. Е., Чичеров Е. А. Проблема понятия предпринимательской деятельности в российском законодательстве // Вопросы российского и международного права. 2020. Т. 10, № 11. С. 289–295. DOI 10.34670/AR.2020.64.55.027. EDN YXCCPM.
3. Стахеева Л. М., Зарубина Е. В., Чупина И. П. [и др.]. Организационные формы крупного бизнеса // Образование и право. 2024. № 10. С. 281–288. DOI 10.24412/2076-1503-2024-10-281-288. EDN DKKETJ.
4. Брызгалин И. А. Обеспечение баланса экономических интересов государства и крупных корпораций // Современные проблемы социально-экономического развития: статика и динамика исторических процессов : материалы XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Тверь, 2025. С. 24–37. EDN ICYRIY.
5. Крюков В. А. Об институционализации роли и места крупного бизнеса в решении проблем социально-экономического развития страны // Экономическое возрождение России. 2023. № 2 (76). С. 42–52. DOI 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-42-52. EDN SFGCZH.
6. Саблин К. С., Нестеров А. Ю. Инновационная активность и социальная ответственность крупного бизнеса: роль политических связей // Journal of Economic Regulation. 2023. Т. 14, № 4. С. 18–30. DOI 10.17835/2078-5429.2023.14.4.018-03. EDN GTAYMN.
7. Чирикова А. Е., Ледяев В. Г. Крупный бизнес и власть в малом российском городе: должник, благодетель, партнер? // Россия реформирующаяся. 2021. № 19. С. 302–328. DOI 10.19181/ezheg.2021.13. EDN IEBCSS.
8. Стариков Е. Н., Лыжин П. С. Об особенностях взаимодействия малого и крупного промышленного бизнеса в условиях цифровизации // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 3. С. 62–67. DOI 10.24412/1998-5533-2024-3-62-67. EDN XBBVFL.
9. Чудинов О. О. Корпоративная социальная ответственность как доминанта устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17, № 3. С. 96–105. DOI 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105. EDN YSQDNC.
10. Пьянкова С. Г., Ергунова О. Т. Специфика развития городов под влиянием деятельности крупных промышленных компаний в России // Проблемы развития территории. 2025. № 1. С. 57–72. DOI 10.15838/ptd.2025.1.135.5. EDN RFFFZI.
11. Oreskes N., Conway E. M. The big myth: How American business taught us to loathe government and love the free market. Bloomsbury Publishing USA, 2023. 576 p.
12. Westerberg R. Corporations and corporatism: Swedish big business and the Harpsund conferences 1955–1962 // Scandinavian Economic History Review. 2025. Vol. 73, № 2. Pp. 123–140. DOI 10.1080/03585522.2024.2377623.
13. Daneri D. R. Labor vs. Big Business: Interest Groups, Cue-Taking, and Voting Behavior. Political behavior. 2025. Т. 47, № 4. Pp. 1735–1780. DOI 10.1007/s11109-025-10010-0. EDN UJLTDD.
14. Farisani T. R. Model for Empowering Rural Municipalities' Stakeholders to Guide Pre-Investment Evaluations by Big Businesses and State-Owned Enterprises // Journal of Public Administration. 2022. Vol. 57, № 4. Pp. 819–835. https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-jpad_v57_n4_a6.
15. Wang Q., Bai X., Li J. 2023. Achieving value co-creation through cooperation in international joint ventures: A two-level perspective // International Business Review. Vol. 32 (1). Article 102028. DOI 10.1016/j.ibusrev.2022.102028. EDN FYWJMB.
16. Lindman Ju., Makinen Ju., Kasanen E. Big Tech's power, political corporate social responsibility and regulation // Journal of Information Technology. 2023. Vol. 38, № 2. Pp. 144–159. DOI 10.1177/02683962221113596. EDN DYPLAJ.
17. Васильев С. А. Зарубежный опыт организации взаимоотношений власти и бизнеса с точки зрения воздействия на урбанизацию // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 6. С. 231–246. DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-13. EDN QRGOKN.
18. Яшин С. Н., Боронин О. С., Малова С. А. Зарубежный опыт реализации инновационных проектов промышленными предприятиями с учетом экологической безопасности // Безопасность и охрана труда. 2023. № 1. С. 64–66. DOI 6610.54904/52952_2023_1_64. EDN CWAGRK.
19. Вебер М. Избранное. Образ общества. М. : Центр гуманитарных инициатив. 2012. 767 с. EDN VXAJDX.
20. Заборова Е. Н. Рейтинг актуальных проблем малых городов Свердловской области // Вестник Института социологии. 2025. Т. 16, № 1. С. 74–89. DOI 10.19181/vis.2025.16.1.5. EDN NXSMIQ.

REFERENCES

1. Mukhacheva, A. V., Zaretskaya, A. S. (2023) Entrepreneurship in Russia through public, statistical and entrepreneurial eyes. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 13 (4), pp. 1125–1142. <https://doi.org/10.18334/epp.13.4.117495>. <https://elibrary.ru/btydof>.
2. Khramova, O. E., Chicherov, E. A. (2020) The problem of the concept of entrepreneurial activity in Russian legislation. *Matters of Russian and International Law*, 10 (11-1), pp. 289–295. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.64.55.027>. <https://elibrary.ru/yxccpm>.
3. Staheeva, L. M., Zarubina, E. V., Chupina, I. P. [and others] (2024) Organizational forms of large business. *Education and Law*, (10), pp. 281–288. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-10-281-288>. <https://elibrary.ru/dkktetj>.
4. Bryzgalin, I. A. (2025) Ensuring a balance of economic interests and large corporations. *Contemporary Problems of Socio-Economic Development: Statics and Dynamics of Historical Processes. Proceedings of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation*. Tver, pp. 24–37. <https://elibrary.ru/icyriy>.
5. Kryukov, V. A. (2023). On the institutionalization of the role and place of big business in solving the problems of socio-economic development in the country. *Economic Revival of Russia*, (2), pp. 42–52. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-42-52](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-42-52). <https://elibrary.ru/sfgczh>.
6. Sablin, K. S., Nesterov, A. Yu. (2023) The role of digital platforms in economic analysis and difficulties of regulation. *Journal of Economic Regulation*, 14 (4), pp. 18–30. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2023.14.4.018-03>. <https://elibrary.ru/gtaymn>.
7. Chirikova, A. E., Ledyayev, V. G. (2021) Large business and power in a small Russian town: debtor, well-wisher, partner? *Rossia reformiruusaasa*, (19), pp. 302–328. <https://doi.org/10.19181/ezheg.2021.13>. <https://elibrary.ru/iebcss>.
8. Starikov, E. N., Lyzhin, P. S. (2024) Peculiarities of interaction between small and large industrial businesses in the context of digitalisation. *The Review of Economy, the Law and Sociology*, (3), pp. 62–67. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-3-62-67>. <https://elibrary.ru/xbbvfl>.
9. Chudinov, O. O. (2024) Corporate social responsibility as the dominant factor of sustainable development. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, 17 (3), pp. 96–105. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105>. <https://elibrary.ru/ysqdcn>.
10. Pyankova, S. G., Ergunova, O. T. (2025) The specifics of urban development influenced by the activities of large industrial companies in Russia. *Problems of Territory's Development*, 29 (1), pp. 57–72. <https://doi.org/10.15838/ptd.2025.1.135.5>. <https://elibrary.ru/rfffi>.
11. Oreskes, N., Conway, E. M. (2023) The big myth: How American business taught us to loathe government and love the free market. Bloomsbury Publishing USA, 576 p.
12. Westerberg, R. (2025) Corporations and corporatism: Swedish big business and the Harpsund conferences 1955–1962. *Scandinavian Economic History Review*, 73 (2), pp. 123–140. <https://doi.org/10.1080/03585522.2024.2377623>.
13. Daneri, D. R. (2025) Labor vs. Big Business: Interest Groups, Cue-Taking, and Voting Behavior. *Political behavior*, 47 (4), pp. 1735–1780. <https://doi.org/10.1007/s11109-025-10010-0>. <https://elibrary.ru/ujltdd>.
14. Farisani, T. R. (2022) Model for Empowering Rural Municipalities Stakeholders to Guide Pre-Investment Evaluations by Big Businesses and State-Owned Enterprises. *Journal of Public Administration*, 57 (4), pp. 819–835. https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-jpad_v57_n4_a6.
15. Wang, Q., Bai, X., Li, J. (2023) Achieving value co-creation through cooperation in international joint ventures: A two-level perspective. *International Business Review*. Elsevier, 32 (1), article 102028. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102028>. <https://elibrary.ru/fywjmb>.
16. Lindman, Ju., Makinen, Ju., Kasanen, E. (2023) Big Tech's power, political corporate social responsibility and regulation. *Journal of Information Technology*, 38 (2), pp. 144–159. <https://doi.org/10.1177/02683962221113596>. <https://elibrary.ru/dyplaj>.
17. Vasiliev, S. A. (2023) Foreign experience in organizing state and business relationship and its impact on urbanization. *Lomonosov Economics Journal*, 58 (6), pp. 231–246. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-13>. <https://elibrary.ru/qrgokn>.
18. Yashin, S. N., Boronin, O. S., Malova, S. A. (2023) Foreign experience in the implementation of innovative projects by industrial enterprises, taking into account environmental safety. *Safety and labor protection*, (1), pp. 64–66. https://doi.org/6610.54904/52952_2023_1_64. <https://elibrary.ru/cwagrk>.
19. Weber, M. (2012) Selected Works. The Image of Society. Moscow, Center for Humanitarian Initiatives, 767 p. <https://elibrary.ru/vxajdx>.
20. Zaborova, E. N. (2025) Rating of current problems of small towns of the Sverdlovsk region. *Vestnik instituta sotziologii*, 16 (1), pp. 74–89. <https://doi.org/10.19181/vis.2025.16.1.5>. <https://elibrary.ru/nxsmiq>.

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



SOCIAL MANAGEMENT

СУБЪЕКТ-ОБЪЕКТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОДХОДАХ КИТАЙСКИХ СОЦИОЛОГОВ

Е. В. Кремнёв ^a, П. П. Дерюгин ^{b, c, d}, Л. А. Лебединцева ^{b, c}, О. В. Кузнецова ^a

^a Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (Калининград, Россия)

^b Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург, Россия)

^c Российско-китайский центр междисциплинарных исследований

Социологического института РАН Федерального научно-исследовательского
социологического центра Российской академии наук (Санкт-Петербург, Россия)

^d Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (Санкт-Петербург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Актуальность исследования обусловлена тем, что в современной социологии усиливается интерес к переходу от традиционной управленческой модели «субъект–объект» к более сложным формам взаимодействия. В Китае этот процесс обладает собственной региональной спецификой: заимствование глобальных концепций управления сочетается с сохранением ведущей роли партийно-государственных институтов и опорой на традиционные представления об управленческом процессе. Цель статьи – выявить и систематизировать подходы китайских социологов к пониманию субъект-объектных отношений в системе социального управления.

Материалы и методы. Теоретико-методологическую основу исследования составили концепция дополненной социальности и трансдисциплинарный регионологический подход. Эмпирической базой работы для качественного анализа текстов являются 110 социологических диссертаций по теме социального управления, отобранных методом сплошной выборки из базы CNKI и выполненных в континентальном Китае с 2000 г. по настоящее время.

Результаты. В результате исследования установлено, что в современной китайской континентальной социологии сложились три группы подходов к проблеме субъект-объектных отношений в системе социального управления: этатистски-ориентированные, социум-ориентированные и «срединные» этатистски-социумные. Первая группа сохраняет фокус на институтах и интеракциях, основным субъектом управления в ней выступают партия и государство, а общество трактуется преимущественно как объект управленческого воздействия. Вторая группа сосредоточена на процессах самоорганизации общества и участии негосударственных акторов, она делает попытки учесть характеристики социального за пределами только институтов и интеракций. Наиболее востребованной на сегодня является третья группа подходов, которая предлагает учитывать ведущую роль партийно-государственных институтов с частичным включением в процессы управления различных локальных сообществ, общественных организаций и граждан с учетом новых характеристик социального: сетей и потоков.

Обсуждение. Китайская социология формирует гибридную модель социального управления, совмещающую концепции «субъект–объект» и «субъект–субъект». Эта модель призвана соединить традиционные китайские подходы на основе институционального воздействия с достижениями глобальных концепций управления с учетом горизонтальных социальных связей и динамичным развитием современного общества, его постоянной подвижностью и изменчивостью.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Сети, потоки, социальное управление, Китай, субъект управления, объект управления, китайская социология.



ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено при финансовой поддержке БФУ им. И. Канта в рамках научного проекта №1048-Л-25 (программа «Приоритет-2030»).

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кремнёв Е. В., Дерюгин П. П., Лебединцева Л. А., Кузнецова О. В. Субъект-объектные отношения в системе социального управления в подходах китайских социологов // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 38–53. EDN YORMQM.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Кремнёв Евгений Владимирович – доктор социологических наук, доцент; Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (236041, Россия, г. Калининград, ул. А. Невского, д. 14) – *руководитель Научно-методического объединения по востоковедению, ведущий научный сотрудник*; kremnyov2005@yandex.ru. SPIN 9597-5548, ORCID 0000-0001-5255-3772, Scopus 57211607591, Researcher Q-4396-2018.

Дерюгин Павел Петрович – доктор социологических наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный университет (199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская набережная, д. 7-9) – *заведующий кафедрой экономической социологии*; Социологический институт РАН Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 7-я Красноармейская, д. 25/14) – *руководитель Российско-Китайского центра междисциплинарных исследований*; Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (197022, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5) – *профессор кафедры социологии и политологии*; deriuginpav@yandex.ru, SPIN 7816-6709, ORCID 0000-0002-5380-8498, Scopus 57205375761, Researcher AFJ-7283-2022.

Лебединцева Любовь Александровна – доктор социологических наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный университет (199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская набережная, д. 7-9) – *профессор кафедры экономической социологии*; Социологический институт РАН Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 7-я Красноармейская, д. 25/14) – *ассоциированный научный сотрудник Российско-китайского центра междисциплинарных исследований*; llebedintseva879@gmail.com, SPIN 1996-9779, ORCID 0000-0002-9458-4689, Scopus 56820216100, Researcher I-7256-2013.

Кузнецова Ольга Владимировна – кандидат филологических наук, доцент; Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (236041, Россия, г. Калининград, ул. А. Невского, д. 14) – *доцент-исследователь, руководитель Научной группы по трансдисциплинарной регионологии*; kuznetsova1@mail.ru. SPIN 9800-9784, ORCID 0000-0002-9895-0471, Scopus 57222491780, Researcher CAA-6961-2022.

ВКЛАД АВТОРОВ

Кремнёв Е. В. – определение замысла, подготовка начального варианта текста, сбор данных, анализ литературы по социальному управлению, обзор китайской литературы.

Дерюгин П. П. – научное руководство, определение методологических подходов исследования, критический анализ текста.

Лебединцева Л. А. – подготовка текста, теоретический анализ литературы по гносеологии субъект-объектных отношений.

Кузнецова О. В. – анализ материала на основе концепции дополненной социальности, доработка окончательного текста статьи.

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 25.04.2026; рецензия получена 15.06.2026; принята к публикации 30.06.2026.

SUBJECT-OBJECT RELATIONS IN THE SOCIAL GOVERNANCE SYSTEM: CHINESE SOCIOLOGISTS APPROACHES

E. V. Kremnyov ^a, P. P. Deriugin ^{b, c, d}, L. A. Lebedintseva ^{b, c}, O. V. Kuznetsova ^a

^a Immanuel Kant Baltic Federal University (Kaliningrad, Russia)

^b Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russia)

^c Russian-Chinese Center for Interdisciplinary Research, Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences, Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russia)

^d Saint Petersburg Electrotechnical University (Saint Petersburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The relevance of this study is related and explained by the fact that contemporary sociology is showing growing interest in the transition from the traditional “subject-object” model of governance to more complex forms of interaction. In China, this process has its own regional feature: the borrowing of global governance concepts is combined with the preservation of the leading role of party-state institutions and reliance on traditional views of the governance process. The aim of the article is to identify and systematize the approaches of Chinese sociologists to understanding subject-object relations within the system of social governance.

Materials and Methods. The theoretical and methodological framework of the study is based on the concept of augmented sociality and a transdisciplinary regional approach. The empirical basis for the qualitative text analysis consists of 110 sociological dissertations on the topic of social governance, selected through comprehensive sampling from the CNKI database and completed in mainland China from 2000 to the present.

Results and conclusions. The study has revealed that contemporary mainland Chinese sociology has developed three groups of approaches to the problem of subject-object relations in the system of social governance: statist-oriented, society-oriented, and “intermediate” statist-society approaches. The first group maintains a focus on institutions and interactions; in this group, the main subject of governance is the party and the state, while society is interpreted primarily as the object of governance. The second group concentrates on processes of social self-organization and the participation of non-state actors; it attempts to take into account the characteristics of the social beyond institutions and interactions alone. The third group of approaches, currently the most in demand, proposes recognizing the leading role of party-state institutions while partially incorporating various local communities, public organizations, and citizens into governance processes, taking into account new characteristics of the social, namely networks and flows.

Discussion. Chinese sociology is developing a hybrid model of social governance that combines the concepts of “subject-object” and “subject-subject.” This model is intended to integrate traditional Chinese approaches based on institutional influence with the achievements of global governance concepts, taking into account horizontal social ties and the dynamic development of contemporary society, as well as its constant mobility and changeability.

KEYWORDS

Networks, flows, social governance, China, subject of governance, object of governance, Chinese sociology.

FUNDING

The study was supported by Immanuel Kant Baltic Federal University within the framework of research project № 1048-L-25 (Priority 2030 program).

FOR CITATION

Kremnyov, E. V., Deriugin, P. P., Lebedintseva, L. A., Kuznetsova, O. V. (2026) Subject-object relations in the social governance system: in Chinese sociologists approaches. *Management Issues*, 20 (3), 38–53. <https://elibrary.ru/yopmqm>.

AUTHORS' INFORMATION

Evgeny V. Kremnyov – Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor; Immanuel Kant Baltic Federal University (236041, Russia, Kaliningrad, A. Nevskogo St., 14) – *Head of the Academic and Methodological Unit for Oriental Studies; Leading Research Fellow*; kremnyov2005@yandex.ru. SPIN 9597-5548, ORCID 0000-0001-5255-3772, Scopus 57211607591, Researcher Q-4396-2018.

Pavel P. Deriugin – Doctor of Sociological Sciences, Professor; Saint Petersburg State University (199034, Russia, Saint Petersburg, Universitetskaya Emb., 7-9) – *Head of the Department of Economic Sociology*; Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences, Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (190005, Russia, Saint Petersburg, 7th Krasnoarmeyskaya St., 25/14) – *Head of the Russian-Chinese Center for Interdisciplinary Research*; Saint Petersburg Electrotechnical University (197022, Russia, Saint Petersburg, Professora Popova St., 5) – *Professor of the Department of Sociology and Political Science*; deriuginpav@yandex.ru. SPIN 7816-6709, ORCID 0000-0002-5380-8498, Scopus 57205375761, Researcher AFJ-7283-2022.

Liubov A. Lebedintseva – Doctor of Sociological Sciences, Professor; Saint Petersburg State University (199034, Russia, Saint Petersburg, Universitetskaya Emb., 7-9) – *Professor of the Department of Economic Sociology*; Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences, Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (190005, Russia, Saint Petersburg, 7th Krasnoarmeyskaya St., 25/14) – *Associate Research Fellow, Russian-Chinese Center for Interdisciplinary Research*; llebedintseva879@gmail.com. SPIN 1996-9779, ORCID 0000-0002-9458-4689, Scopus 56820216100, Researcher I-7256-2013.

Olga V. Kuznetsova – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor; Immanuel Kant Baltic Federal University (236041, Russia, Kaliningrad, A. Nevskogo St., 14) – *Research Associate Professor, Head of the Research Group in Transdisciplinary Regionology*; kuznetsova1@mail.ru. SPIN 9800-9784, ORCID 0000-0002-9895-0471, Scopus 57222491780, Researcher CAA-6961-2022.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Kremnyov E. V. – defining the concept, preparing the initial version of the text, data collection, analysis of literature on social management, review of Chinese literature.

Deryugin P. P. – scientific supervision, defining methodological approaches to the research, critical analysis of the text.

Lebedintseva L. A. – text preparation, theoretical analysis of literature on the epistemology of subject-object relations.

Kuznetsova O. V. – analysis of the material based on the concept of augmented sociality, article final version revision.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 25.04.2026; reviewed 15.06.2026; accepted for publication 30.06.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Социальное управление как общественный феномен исследуется уже довольно давно, в том числе силами социологии и регионологии. В социологии – в связи с общественной ориентацией управления, внятно сформулированной уже в XX веке, в регионологии – в силу того, что глобальные концепции управления нередко сталкиваются с регион-специфичными формами их интерпретации и концептуализации в разных регионах мира. Не исключением является и Китай, который активно использует мировые достижения в сфере социального управления, но при этом ставит перед китайскими учеными задачу создания применимых для Китая управленческих стратегий. Выявление социологических подходов к этой задаче позволяет рассматривать социальное управление не только как феномен общественной жизни, но и как конструкт, создаваемый совместными усилиями политических и социальных элит, в том числе ученых. При этом мы учитываем проблему статуса ученого в разных регионах мира [1]: в Китае исследователю

придается особый, значимый статус, а его участие в управлении социальными процессами оценивается как высокое. Кроме того, российская социология управления предоставляет методологические возможности для работы на стыке с регионологией, поскольку, по мнению В. В. Щербины, имеет ориентир «на проблему поэтапных и осознанных изменений социального порядка (в привязке к разнотипным социальным общностям и к разным сферам социальной практики)» [2, с. 61]. Междисциплинарность исследования также базируется на переходе к постнеклассической парадигме, которая позволяет рассматривать социальное управление как комплексный процесс и синергетическую систему, что соответствует представлениям восточных обществ о себе, в том числе китайского общества [3].

В мировой науке социальное управление часто определяют через участие социума в процессах управления, так, Д. Х. С. Оливейра, обобщая множество других подходов, пишет, что под социальным управлением можно понимать такую

новую сферу управленческих знаний и практик, в которой наиболее значимую роль играют общественное участие и совместное принятие решений на основе солидарности и этики, при этом целью таких решений должно быть социальное развитие [4]. В этом своем ракурсе социальное управление представляется противоположностью бюрократическому и административному типу управления, долго главенствовавшему как в практике, так и в теоретических изысканиях. Как указывает Ф. Тенорио, суть нового типа управления – поиск диалога и форм участия, а в качестве субъекта принятия решений позиционируются многие акторы, в том числе представители социума, которые ранее рассматривались как объекты¹.

Постоянное увеличение числа акторов социального управления поднимает большое количество вопросов, в частности, насколько управляемыми являются такого рода системы. Под «управляемостью», как ее трактует, в частности, М. Коппедж, понимается степень взаимной регулируемости между участниками управленческих процессов в рамках понятных и принимаемых всеми участниками формул [5]. При этом во многих концепциях роль регулятора таких отношений отводится государству, поскольку именно оно обладает высоким институциональным потенциалом (М. А. Рестрепо-Медина, М. А. Ньето-Родригес) [6]. Такие подходы акцентируются на государственном аппарате как на ведущем участнике социального управления, который призван устанавливать общественный порядок, решать социальные проблемы, создавать и поддерживать такие политические институты, которые будут содействовать социальному прогрессу. При этом современные тренды, например, информатизация и цифровизация, нисколько не размывают, но даже укрепляют этот подход: внедрение цифровых инструментов не делает общество как объект управления видимым, а напротив, даже снижает его агентность, превращая в набор данных на экране [7]. Таким образом, в довольно большом количестве мировых исследований управления сохраняется фокус на институтах и интеракциях как главных составляющих системы социального управления.

Одновременно с этим развивается и точка зрения, которая предполагает, что государственная машина с постепенным развитием общества эволюционирует от института строгих бюрократических форм к новым, диалогическим взаимодействиям. Более того, как полагают С. Йентофт и Р. Чуэнпагдее, суть управляющей системы, ее главное качество – это способность изменяться под запрос объекта управления [8]. Западные исследователи фиксируют самые различные проявления такого типа социального управления, например, исследуются факты, когда в целях более гибкой работы

и расширения возможностей для решения социальных проблем низовые управленцы все чаще отказываются от строгого выполнения государственных нормативных актов, если такое игнорирование государства происходит в интересах общества [9]. Подобным образом социальное управление как процесс коллаборации на основе коллективных интересов изучается и в отдельных организациях [10], и в целых социальных сферах [11].

Указанный подход меняет отношения субъекта и объекта, поскольку строго централизованная модель постепенно преобразуется в более широкую систему представительства интересов различных слоев, в ней задействуются не только ресурсы госаппарата, но и возможности других участников социальных отношений, в частности, бизнеса и общественных организаций. На основе таких подходов, как указывает Л. Ф. Агилар Вильянуэва, формируется новый тип управления, в основе которого – сложные взаимосвязи государственных органов, неправительственных акторов и общественных групп [12]. Эти взаимосвязи учитывают нечто большее, чем институты и интеракции, а потому идут поиски новых теоретических концепций, способных дать ответ, как именно управляются сложные социальные системы с большим количеством разнородных участников. Если рассматривать в качестве такой концепции акторно-сетевую теорию, то субъект и объект может полностью поменяться, например, Н. Аоки, М. Тэй, С. Рават в своей статье рассматривают в качестве субъекта всю сеть взаимосвязанных акторов (министерства, агентства, негосударственные организации, прочие структуры, связанные с реализацией управленческой деятельности и т. п.), а объектом выступают социальные проблемы, требующие решения [13].

В российской науке также идут подобные процессы размежевания подходов. Прежде всего, довольно большое количество исследований связано с институциональными аспектами социального управления: и с экономико-юридической точки зрения (Н. В. Бекетов) [14], и с социально-политической, и социально-экономической, в том числе на базе регионологических подходов (Ю. А. Афонин, Л. В. Орлова, Л. Д. Чернышова) [15; 16], и даже с позиции комплексной системы управления (А. О. Овчаров, Т. Н. Овчарова) [17]. Вместе с тем, наблюдается и переход к новой теории, описанной ранее и предполагающей более сложные отношения субъекта и объекта. Подобное размежевание – признак глубокого интереса к социальному управлению как явлению, поскольку, как указывает профессор В. А. Тихонов, субъект-объектная динамика напрямую связана с проблемой социетальной регуляции отношений в обществе: она определяет процесс управления на всех уровнях системы социальной интеракции [18].

¹ Tenório F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual // Revista de Administração Pública. 1998. Vol. 32, № 5. P. 7–23.

Таким образом, в российских исследованиях также можно заметить доминирование двух разновекторных концепций социального управления, которые построены на разных принципах понимания субъект-объектных отношений: концепция вертикального воздействия и концепция горизонтального взаимодействия [19].

Первая концепция, которая может быть охарактеризована как традиционная, или устоявшаяся, предполагает, что управленческие процессы построены в первую очередь на институциональности как базовом условии социальных отношений. Вертикальное воздействие – это такое взаимодействие управляющих и управляемых институтов, при котором основной вектор управления – это управляющее воздействие «сверху вниз», такая позиция, в частности, излагается в российских социологических энциклопедиях^{2,3}. Противоположной концепцией (горизонтального взаимодействия) предлагается считать объект управления одновременно его субъектом, поскольку в той или иной форме общество принимает все больше участия в отношении того, как ему функционировать [20]. Эта проблема рассматривается в совершенно разных ракурсах. Так, академик В. С. Стёпин указал на оптику постнеклассической рациональности и синергетической парадигмы, в которой любые уровни иерархии сложных систем могут обладать определенной автономностью, но «их автономность имеет границы, которые определены их включенностью в более сложное целое, и подчиненностью этому целому» [3, с. 53]. Подобная ограниченность верхних субъектов управленческой иерархии позволяет системе наращивать различного рода формы самоорганизации и самоуправления: два эти процесса усиливают друг друга через социальную саморефлексию. Таким образом, социальное управление как деятельность все чаще рассматривается как формирование условий для того, чтобы общество имело все больше возможностей для конструктивной и общественно полезной самоорганизации и самоуправления (Л. К. Шаброва)⁴. Другими словами, под управлением, по мнению профессора В. Е. Лепского, в этой парадигме понимается «не жесткая детерминация систем, а “мягкие формы управления” – создание условий для их развития» [21, с. 95]. Дополнительным фактором, ускоряющим эти процессы, является цифровизация, которая выстраивает новые формы социумов, в первую очередь – сетевое и потоковое общество [22]. Эти новые формы имеют тенденцию к построению

т. н. «глобального социального управления», в котором, по мнению Г. Б. Орланова, диалог всех участников – основная форма взаимодействия [23]. В связи с цифровизацией всех общественных процессов в управлении тоже возникает новый тип совместной управленческой деятельности, напрямую завязанный на таких феноменах, как массовая культура, массовая социальная мобильность и массовая коммуникация, их взаимосвязь описывает в своей работе В. Н. Антошкин [24].

Две обозначенных концепции (вертикального воздействия и горизонтального взаимодействия) находятся в постоянном взаимодействии и рефлексировались в рамках самых различных отраслей социальных наук. Нередко предпринимаются попытки осмыслить их возможное соединение в рамках одной, «примирительной» концепции, которая бы учитывала и весомую роль институтов и традиционных интеракций, но одновременно учитывала бы и новые характеристики социумов. В частности, звучат тезисы о том, что социальному прогрессу способствует отказ от навязывания административных методов управления, которые ведут к консервативному сопротивлению социумов. Вместо этого эффективными представляются единство подходов к управлению у субъекта и объекта и постоянный поиск методов регулирования, которые отвечают интересам нижних ступеней иерархии⁵.

Таким образом, постепенно сформировалось два концептуальных подхода к управлению, которые описывают наблюдаемый глобальный переход от первого (вертикального) ко второму (горизонтальному), т. е. от модели «субъект-объект» к модели «субъект-субъект», и одновременно проходят проверку временем и специфичными условиями в различных регионах мира. Проблема соотношения этих двух подходов все чаще попадает в фокус современной социологии. Особое звучание она обретает в Китае, континентальная часть которого активно придерживается двух разнонаправленных тенденций в построении системы социального управления. С одной стороны, Китай активно заимствует и адаптирует достижения западной социологии, с другой – ищет способы концептуализации собственной системы социального управления, в которой ведущую роль занимают Коммунистическая партия Китая и государственные органы КНР. В данной статье авторы анализируют и систематизируют подходы китайских социологов к проблеме совмещения этих двух тенденций.

² Бабосов Е. М. Социальное управление // Социология : энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко. Минск : Интерпрессервис ; Книжный Дом, 2003. 1312 с.

³ Социальное управление // Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. М. : Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1999. 672 с.

⁴ Шаброва Л. К. Самоорганизация и социальное управление // Вестник ВГАВТ. 2008. № 24. С. 45–46.

⁵ Захаров Н. Л. Специфика социальной системы России. Ижевск : Изд-во УдГУ, 2000. 219 с.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретико-методологической аппарат данного исследования опирается на достижения социологии и трансдисциплинарной регионологии. Регионологический компонент учитывался в связи с необходимостью анализа регион-специфичных стратегий адаптации глобальных концепций социального управления в Китае.

В качестве основного материала анализа нами были отобраны тексты китайских социологических диссертаций по проблеме социального управления, работы отбирались на основе сплошной выборки из Китайской национальной базы научных работ CNKI. Базовые критерии отбора: работа должна быть выполнена по социологии, период выполнения – с 2000 по 2025 г., социальное управление вынесено в тему работы в качестве объекта изучения. Сплошная выборка дала нам 110 текстов, представляющих собой важный эмпирический материал, потому что, с одной стороны, отражают подходы китайских социологов к заявленной проблеме, с другой – содержат анализ по развитию самой системы социального управления в Китае за последние четверть века. Регионологические аспекты выборки, проявившиеся в отборе только тех работ, что были созданы в рамках континентальной социологии, обусловлены тем, что искомые подходы подвергаются ряду факторов, в том числе политического характера, и потому являются разными для континентальных и неконтинентальных территорий. Из исследования исключены территории Тайваня, Гонконга и Макао, которые по разным причинам сохраняют политическую и экономическую автономию: Тайвань – в связи с собственным политическим обособлением, Гонконг и Макао – в связи с функционированием в КНР принципа «одна страна – две системы», который позволяет этим регионам осуществлять относительную автономию на своей территории. Таким образом, важные для исследования факторы влияния (в частности, партийно-государственная идеология и традиционализм) в большей степени влияют на управленческие концепции континентального Китая. В результате сплошной выборки были отобраны работы с 2000 г. по настоящее время, именно на стыке XX и XXI в. появились первые диссертации, рассматривающие социальное управление как объект исследования. Все работы можно распределить между собой по трем значимым признакам. Первый – по различию подходов к концепции социального управления. 30 из 110 работ созданы в рамках концепции «шэгуэй гуаньли» (социального менеджмента), она была распространена в КНР до 2013 года и испытывала на себе значительное влияние глобальных подходов к управлению: в этот период заимствование западных образцов представлялось китайским

ученым и управленцам важным инструментом повышения эффективности развития экономики. 80 из 110 работ созданы после 2013 года по концепции «шэгуэй чжили» (социального управления), эта концепция построена под сильным влиянием партийно-государственной идеологии и традиционализма и демонстрирует переход к китаецентризму, который стал заметен после прихода к власти Си Цзиньпина. Второй признак распределения работ – это их специализация. Так, 31 из исследуемых диссертаций защищена по специальности «Социология» без указания уточняющей специализации, а 79 работ – с уточнением. При этом анализ различных типов специализации показывает, что внимание к социальному управлению как к объекту исследования можно видеть в самых различных сферах китайской социологии, что указывает на важность изучения этого феномена. Его исследуют как в рамках собственно социолого-управленческих специальностей (марксистское, государственное, организационное, региональное управление), так и на базе специальностей, где управление в названии не заявлено напрямую (политической, экономической, прикладной, этнической, культурной, правовой, сельской и городской социологии и т. п.). Это свидетельствует о признании китайскими учеными того факта, что социальное управление как явление социальной жизни пронизывает все ее сферы и влияет на самые различные процессы в обществе. Третий признак разделения работ между собой – регионологический: 48 диссертаций было осуществлено без региональной привязки и посвящено общим вопросам управления, 62 работы – на основе исследований в отдельных регионах Китая.

Тексты отобранных диссертаций подверглись качественному анализу, в результате которого были выявлены и описаны подходы китайских социологов к решению проблемы субъект-объектных отношений в системе социального управления Китая. В работе приводятся цитаты из некоторых проанализированных работ в подтверждение выявленных подходов, однако полученные выводы отражают содержание всех обозначенных диссертаций. Кроме того, в качестве источников авторы цитируют научные статьи по социальному управлению, также подтверждающие результаты анализа.

Наконец, обозначенные отношения субъекта и объекта в системе социального управления рассматриваются также в рамках концепции дополненной социальности, которая позволяет объяснить новые подходы в социологической науке через появление в ней наряду с традиционными характеристиками социальности (институты, интеракции) новых характеристик различной природы (сети и потоки) [25].

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Если рассматривать подходы китайской социологии к вопросу субъект-объектных отношений в системе социального управления, то можно увидеть, что во многих случаях социологическая наука в КНР продолжает опираться на устоявшиеся парадигмы, в рамках которых наиболее важными характеристиками социальности являются институты и интеракции [26]. В этих условиях «источником материального благосостояния выступают объемы материальных ресурсов; сущность политической власти определяется как способ обеспечения государственной монополии на управление обществом; социальное единство понимается как равенство социальных групп на основе ответственности; роль культуры заключена в формировании общих идеалов и интересов социума; базовой характеристикой человека как современной личности предполагается социализация» [27]. В условиях Китая такой взгляд позволяет концептуализировать проблему субъекта и объекта, в первую очередь, через один из значимых для китайского общества традиционных элементов системы управления – иерархичность, через нее долгое время изучалась указанная система. Другими словами, уровни иерархии и определяли уровень субъектности.

В целом иерархическая система социального управления рассматривается через два подхода: в широком и узком смысле. Широкий подход, выделяемый, в частности, китайским социологом Ли Чэнвэем в работе «Инновации в системе социального управления: интерпретация с точки зрения государственного управления», предполагает, что социальное управление – это руководство всеми сферами, которые требуют контроля: политической, культурной, экономической, общественной и др. В узком смысле – это координация только социальной сферы⁶. При этом ведущим актором и широкого, и узкого типов социального управления у Ли Чэнвэя является государство. При этом ученый предполагает, что основной управленческой инновацией является включенность в этот процесс еще одного института – общественных организаций. Тогда полномочия между акторами распределяются следующим образом: политические институты регламентируют все ведущие сферы (в первую очередь – политику и экономику), а общественным институтам отходит социальная сфера. Нетрудно заметить, что социальная сфера в такой оптике воспринимается как низовая.

Подобным образом, через институты, трактует социальное управление известный социолог Чжэн

Ханшэн, который видит в нем в первую очередь институциональный процесс. Он также предлагает два взгляда на систему социального управления – широкий и узкий, где первый – это включение в социальную систему других подсистем: политической, экономической и культурно-идеологической, а также подсистемы общественной жизни, либо же выделение последней в отдельную подсистему, понимаемую узко и воспринимаемую как нижний элемент в этой иерархии⁷.

Однако все чаще китайские социологи начинают учитывать иные характеристики социальности. Мы предполагаем, что фиксируемые ими различные социальные феномены за пределами институтов и интеракций могут быть обобщены через такие характеристики социальности, как сети и потоки. Под «сетями» нами понимается «относительная социальность, интегрирующая только тех, кто подключен к сетевым сообществам, обладающая еще большей степенью личной свободы человека» [28], под «потоками» вслед за Б. Латуром мы имеем в виду «альтернативный, альтерсоциальный мир, мир абсолютной свободы индивида, где люди рассматриваются не как фиксированные сущности, но как потоки» [27]. В этом случае социальное управление предстает перед исследователем как своего рода целостный организм, который помимо институциональных аспектов (политика, право, финансы, налоги, администрирование и пр.) включает и многое другое. В частности, Дин Юаньчжу в статье «Построение теории социального управления в Китае» пишет, что в социальном управлении кроме макроуровня (политического) присутствует технический уровень. На этом уровне следует учитывать множество сложных и комплексных процессов, которые не решаются исключительно административным вмешательством: дестабилизирующее поведение, социальные риски и девиации, недовольство неравенством и т. д. Все эти многочисленные аспекты должны учитывать процессы сетевизации общества и его постоянную изменчивость, потоковую динамику. Именно эта сложность позволяет Дин Юаньчжу говорить о том, что на низовом уровне недостаточно институтов, здесь действующей силой становятся граждане⁸, которые ищут формы взаимодействия между собой, чтобы упорядочить общественные отношения с учетом сетей и потоков. Это участие социума в управлении своими делами Дин Юаньчжу фиксирует именно на так называемом техническом уровне.

Если следовать указанной тенденции в понимании социального управления, то можно

⁶ Ли Чэнвэй. Система социального управления и инновации с позиции публичного менеджмента // Китайское государственное управление. 2005. № 5. С. 39–41. (На кит. яз.).

⁷ Чжэн Ханшэн. На пути к социуму, который больше внимания уделяет управлению: построение общества и социальный менеджмент // Народный университет Китая. «Доклады о социальном развитии Китая-2006». Пекин: Издательство Народного университета Китая, 2006. 422 с. (На кит. яз.).

⁸ Дин Юаньчжу. Формирование китайской теории социального менеджмента в Китае // Ежемесячный научный журнал. 2008. – № 2. С. 26–36. (На кит. яз.).

обнаружить, что в китайской социологии вопрос субъекта и объекта не решается единым образом, как можно было предположить. Подходы к решению этой проблемы высказываются различные, в наиболее общем смысле мы хотели бы выделить этатистски-ориентированные (учитывающие институты и интеракции), социум-ориентированные (ищущие способы управления за пределами стандартных институтов и интеракций) и подходы «срединного» типа (этатистски-социумные, направленные на достижение равновесия между двумя первыми подходами).

■ ОБСУЖДЕНИЕ

К первым из указанных выше подходов – этатистски-ориентированным (на основе институтов и интеракций) – можно отнести те, в которых партия и государство скрыто или явно признается единственным актором социального управления. Остальные участники общественных процессов либо остаются в позиции объекта, иногда – в роли вспомогательных и не наделенных практически никакими полномочиями элементов. Эти подходы отражают традиционный тип управления, при котором всякие социальные силы, напрямую не относящиеся к государственной машине, считаются исключительно объектами управления, а не его субъектами. В частности, в качестве вспомогательных понимаются, например, общественные организации, которые в случае континентального Китая являются квазиобщественными, поскольку в КНР на самом деле нет независимых от государства структур⁹. Этатистские подходы проиллюстрированы, в частности, в работе Юй Кэпина «Содействие инновациям реформ системы социального управления»: автор относит все общественные организации к числу объектов, а не субъектов социального управления¹⁰. Традиционным этот подход можно считать и в прямом смысле: в рамках социальных наук делается значительное число научных работ, в которых прямо ставится задача обосновать современные механизмы управления с точки зрения управленческих традиций древности. Множество таких работ было зафиксировано и нами в процессе анализа социологических диссертаций, что является нетипичным для российских стратегий социологических исследований. В пример можно привести работы Чжан Сиюня «Исследование идей Гуань Чжуна о социальном управлении»¹¹ и Лу Сяо

«Пилотное исследование идей социального управления Лю Цзунъюаня»¹². Обе они представляют собой сопоставление древних и современных управленческих концепций, а также обоснование важности последних в связи с тем, что в работах выявляется опора современных элит на традиции Китая. В рамках этого подхода единственным институтом, формирующим систему социального управления, являются партийно-государственные органы, а остальные участники процесса являются объектами управления, выстраивающими на основе этих правил все возможные социальные интеракции.

Социум-ориентированные подходы, направленные на поиск стратегий управления за пределами институтов и интеракций стандартного типа, в настоящий момент не слишком распространены в материковом Китае, поскольку исследователям приходится озвучивать не получающую поддержки в правящих элитах идею необходимости снижения роли правительства и повышения роли иных – негосударственных – акторов в принятии государственно значимых решений. При всей инновационности китайской экономики и многих сфер общественной жизни правительство КНР на сегодня не продвигает такого рода управленческие инновации в связи с отсутствием механизмов регуляции научного плюрализма при авторитарической политической системе. Вместе с тем, такие концепции, высказываемые политически корректно и обладающие строгой научной аргументацией, имели место, как минимум, в качестве эксперимента в период до прихода к власти Си Цзиньпина и в начальный период его правления до усиления властной вертикали под его руководством. Так, Юй Цзинхуэй в работе «Исследование инноваций в механизмах социального управления в Китае в контексте глобализации» писал о том, что одна из перспектив системы социального управления – это распределение функций управления между государственными органами и различными общественными силами. В такой системе предполагается, что партии и государству достаточно формировать политико-идеологический курс, а способы его реализации – в руках самих граждан¹³. Сходные идеи высказывали Цзя Юйцзяо в работе «Координация интересов и упорядоченное общество: построение теории координации интересов в китайском обществе переходного периода с точки зрения социального

⁹ Дин Юаньчжу. Формирование китайской теории социального менеджмента в Китае // Ежемесячный научный журнал. 2008. – № 2. С. 26–36. (На кит. яз.).

¹⁰ Юй Кэпин. Продвижение инновационных преобразований системы социального менеджмента // Сюэси шибао. 2007. № 388. (На кит. яз.).

¹¹ Чжан Сиюнь. Социально-управленческие идеи Гуань Чжуна : дис. м-ра социол. наук. Хэфэй : Аньхойский университет, 2017. 41 с. (На кит. яз.).

¹² Лу Сяо. Социально-управленческие идеи Лю Цзунъюаня : дис. м-ра социол. наук. Цзинань : Шаньдунский университет, 2021. 37 с. (На кит. яз.).

¹³ Юй Цзинхуэй. Инновации в механизмах китайского социального менеджмента в контексте глобализации : дис. д-ра социол. наук. Чанчунь : Цилиньский университет, 2011. 121 с. (На кит. яз.).

управления»¹⁴, Сюй Юнь «Исследование культуры и развития общественных организаций с точки зрения социального управления: на примере города Нанкин провинции Цзянсу»¹⁵ и многие другие социологи. Эти подходы отражают представления о социальных силах как об инструменте, который может сдерживать и корректировать перегибы и недоработки в бюрократической машине. Как указывалось выше, данные подходы предлагались и частично внедрялись в относительно «либеральные» годы правления Коммунистической партии Китая, в 1990–2000-е гг., когда на первом месте стояли вопросы социально-экономического развития страны. На практике это выражалось в том, что региональным властям, бизнес-структурам и иным акторам передавалось большое количество управленческих полномочий. Для повышения экономической эффективности такой стратегии в 2002–2003 гг. Председатель КНР и генеральный секретарь КПК Ху Цзиньтао и его идеологи начали внедрять концепцию научного развития в качестве основы развития государства, что предполагало повышение роли общества в управлении страной и требовало привлечения новых эффективных концепций социального управления. Несмотря на то, что китайская социология в тот период еще не оперировала понятиями «сетей» и «поток», она, тем не менее, включала в область управления новые феномены. Так, в работе Чжао Лили и Цюй Сихуа «Анализ концепций управления с точки зрения социологии» была предпринята попытка описать сети. Эта попытка, в частности, состояла в формулировании проблемы отсутствия понимания реального субъекта управления: таковым часто считают отдельного управленца, тогда как решения в больших организациях часто принимаются и пересматриваются в результате сложных внутрисистемных связей. Кроме того, авторы вводят в управленческий дискурс такие понятия, как «корпоративное общество», «коллективная воля» и им подобные. В этой же работе были и попытки зафиксировать потоковую изменчивость общества, авторы стремятся охарактеризовать ее через «иррациональность», «уровень свободы», «несистемные факторы» и т. д.¹⁶. Несмотря на обсуждение указанных подходов, с приходом к власти Си Цзиньпина в 2012–2013 гг. социум-ориентированные подходы следует считать практически

свернутыми, поскольку они не отвечают курсу на усиление роли партийно-государственной элиты в регулировании всех форм общественных отношений. КПК сохраняет широкое присутствие на всех уровнях общественной и политической организации – от государственных структур до местных сообществ и частного бизнеса. Исходя из ухудшающихся внешних условий, КПК с высокой настороженностью относится к передаче инициативы в другие руки и созданию новых акторов в китайском обществе. На это также указывают возросшая роль малых руководящих групп, переосмысление принципа «один орган – две вывески» (создание полностью дублирующих друг друга органов в партии и в госструктурах) и другие меры, призванные увеличить контроль КПК над внутренними процессами.

Вместе с тем, «срединные» этатистски-социумные подходы предполагают, что даже при сохранении руководящей роли партийно-государственной машины возможно увеличение акторов процесса управления обществом. Выделение такого рода подходов и их анализ основан на концепции «середины» как метода, присущего не только Китаю, но весьма для него характерного, в том числе в сфере управления [29]. «Срединные» подходы стремятся уравновесить традиционные и инновационные взгляды на социальное управление, предлагая различных новых участников регулирования общественных процессов [30]. Такая роль, например, отводится общественным организациям: разработку подобных идей мы находим, в частности, в работах Ли Сюэцзюя «Усиление социального строительства и управления, стимулирование продвижения социальной гармонии и развития»¹⁷ и Доу Юйпэя «Социальное управление и социальная гармония»¹⁸. Для развития таких подходов китайские ученые вводят понятие «мультиядерной субъектности», предполагающей, что субъект управления может включать в себя самые разные общественные силы: научные круги, бизнес, некоммерческие и посреднические организации, граждан по отдельности и т. д. Такого мнения, в частности, придерживаются Люй Чжикуй и Ху Вэйвэй в работе «Размышления о контрмерах на усиление функций правительства КНР в сфере социального управления»¹⁹, а также Шэн Мэйцзюань в статье «Трансформация китайского общества и инновации в методах социального

¹⁴ Цзя Юйцзяо. Согласование интересов и упорядоченный социум: формирование теории согласования интересов в китайском обществе в транзитный период с позиции социального менеджмента: дис. д-ра социол. наук. Чанчунь: Цзилинский университет, 2010. 229 с. (На кит. яз.).

¹⁵ Сюй Юнь. Формирование и развитие общественных организаций через призму социального управления (на примере города Нанкин провинции Цзянсу): дис. д-ра социол. наук. Нанкин: Нанкинский университет, 2015. 167 с. (На кит. яз.).

¹⁶ Чжао Лили, Цюй Сихуа. Детальный анализ управленческих концепций через призму социологии // Тянь фу синь лунь. 2005. № 2. С. 85–88. (На кит. яз.).

¹⁷ Ли Сюэцзюй. Укреплять общественное строительство и социальный менеджмент, стимулировать общественную гармонию и развитие // Цю ши. 2005. № 7. С. 16–19. (На кит. яз.).

¹⁸ Доу Юйпэй. Социальный менеджмент и общественное согласие. Пекин: Чжунго шэхуэй чубаншэ, 2005. 345 с. (На кит. яз.).

¹⁹ Лю Чжикуй, Ху Вэйвэй. Анализ встречных мер на усиление правительственных функций в сфере социального менеджмента в Китае: доклад «Правительственный социальный менеджмент», ч. 4 // Дун нань сюэ шу. 2005. № 4. (На кит. яз.).

управления» (盛美娟, 2008)²⁰. Эти подходы развиваются и через эволюцию на китайской почве некоторых западных концепций. Так, Ли Цзюньпэн анализирует идею «малого правительства», в рамках которой некоторые западные ученые предполагали постепенную передачу функций правительства гражданам с постепенным снижением роли правительств во всем мире по мере роста самоуправления. Китайский социолог предполагает, что для Китая с его этатистской ориентацией более применимой будет китаизированная регион-специфичная модель социального управления, которую он определяет через формулу «сильное правительство, большое общество». Под «сильным правительством» тут понимаются властные элиты, способные занимать ведущую роль во всех сферах жизни, а под «большим обществом» – такие социальные силы, которые способны построить гражданское общество и на основе диалога с властью координировать все сферы общественной жизни, упорядочивая ее не сверху, а снизу²¹. Разумеется, в «срединных» подходах такая координация возможна только при консенсусе относительно основной политико-идеологической базы. Эти подходы формулируются во множестве современных работ по социальному управлению, примером могут служить труды Хэ Вэя «Построение общности управления: исследование консультативного управления в городских сообществах на примере района Путо города Шанхай»²², Ван Лися «Исследование моделей управления сельскими сообществами народности баоань»²³ и др. Довольно подробное описание «гибридного» типа управления, как его называет автор, можно найти в работе Лу Дэцзя «Создание и совершенствование системы управления городскими сообществами: исследование на примере района Пинцзян города Сучжоу»²⁴. Такой тип управления в трактовке Лу Дэцзя направлен на объединение усилий правительства и городского сообщества, при этом формулируя горизонтальную, а не вертикальную систему их взаимодействия: на уровне сообщества ядром должны стать органы управления самого сообщества, а задача правительственных учреждений соответствующего уровня – помощь в планировании, контроль и финансирование. Этот тип, по мнению многих исследователей, оптимален для современного Китая, он способствует контролируемому урбанизации [31] и развитию социальной сферы [32]. При этом Лу Дэцзя указывает,

что работоспособность такого типа управления зависит от эффективного решения нескольких существенных проблем системы управления городскими сообществами. Среди них чрезмерный контроль со стороны правительственных учреждений, недостаточная автономность на уровне городских сообществ и низкий уровень правовой регламентации системы управления городскими сообществами. На подобные проблемы указывают и исследователи других сфер, в частности, социального управления водными ресурсами [33].

Зафиксированный третий тип подходов назван нами «срединным», поскольку такие подходы, как уже указывалось выше, отвечают традиционным установкам китайской управленческой мысли на «срединность» (поиск третьего пути из двух противоположных) и объединяют глобальную социально-ориентированную модель «субъект-субъект» с китайской традиционной и идеологической моделью «субъект-объект». Такой тип взаимоотношений между иерархически различными акторами социального управления соответствует социологически выявляемому ориентиру китайского общества на солидаризацию как фактор укрепления социальной стабильности. Очевидная критика работоспособности данного подхода заключается в том, что все существующие на сегодня значимые социальные силы, в том числе упомянутые выше общественные организации, финансируются государством [34] и функционируют под полным контролем КПК. Поэтому они часто рассматриваются как ее дополнительные органы, функционирующие снаружи самой партии, но являющиеся проводниками ее политики на всех уровнях [35]. Все такого рода организации и локальные комитеты низового управления также часто рассматриваются как своего рода посредники между государством и гражданами [36], призванные снимать социальное напряжение и координировать интересы различных групп населения [37]. Нередко указывается и на то, что этот подход ведет не к реальному разделению властных полномочий, а перекладыванию ответственности и рисков на низовые объединения граждан, будто общественные организации или локальные сообщества [38]. Все вышеуказанное позволяет рассматривать «срединные» подходы как завуалированное продолжение этатистски-ориентированных подходов, нежели как развитие социум-ориентированных. В ответ на эту критику, как

²⁰ Шэн Мэйцзюань. Изменения в китайском социуме и инновации в подходах к социальному менеджменту // Ланьчжоу сюэкань. 2008. № 12. С. 77–80. (На кит. яз.).

²¹ Ли Цзюньпэн. К вопросу об успехах, проблемах и стратегиях китайского правительственного социального менеджмента // Хубэй синчжэн сюэюань сюэбао. 2005. № 1. (На кит. яз.).

²² Хэ Вэй. Формирование общности управления: консультативное управления в городских микрорайонах (на примере района Путо города Шанхай) : дис. д-ра социол. наук. Шанхай : Восточно-Китайский педагогический университет, 2018. 208 с. (На кит. яз.).

²³ Ван Лися. Модели сельского управления народности баоань : дис. д-ра социол. наук. Ланьчжоу : Ланьчжоуский университет, 2014. 173 с. (На кит. яз.).

²⁴ Лу Дэцзя. Формирование и улучшение системы управления городскими микрорайонами (на примере района Пинцзян города Сучжоу) : дис. д-ра социол. наук. Нанкин : Нанкинский университет, 2015. 167 с. (На кит. яз.).

правило, в качестве базового аргумента приводится фиксируемый в КНР фактор высокого доверия к власти и ее инструментам [39]. Это доверие оценивается как основная движущая сила, побуждающая граждан активнее включаться в процессы низового управления во взаимодействии с партийными и государственными органами [40].

Резюмируя сказанное, современную систему социального управления через призму китайской социологии можно охарактеризовать как двойственную. С одной стороны, она сохраняет вертикальные отношения «власть – общество», с другой стороны, пытается придать обществу большую субъектность на нижнем уровне иерархии. Наконец, данные подходы можно интерпретировать как учитывающие сложность системы социального управления и движущиеся в том же направлении, что и наиболее актуальные социологические теории, в рамках которых предпринимается попытка объединения всех характеристик социальности: институтов, интеракций, сетей и потоков.

Проведенный анализ показал, что проблема субъект-объектных отношений в системе социального управления в китайской социологии рассматривается через различные концептуальные основания. На материале большого массива диссертационных исследований, выполненных в континентальном Китае в период с 2000 г. по настоящее время, а также ряде материалов научной периодики, установлено, что китайские социологи интерпретируют соотношение государства, общества и иных участников управления через три группы подходов, которые мы можем охарактеризовать как этатистски-ориентированные, социум-ориентированные и «срединные» этатистски-социумные.

Этатистски-ориентированные подходы сохраняют приоритет модели «субъект-объект», традиционной для китайской управленческой культуры, при этом они ориентированы на классические парадигмы социологического знания, в которых базовыми характеристиками социальности выступают институты и интеракции. В рамках этой модели единственным субъектом системы социального управления выступают партийно-государственные институты, а другие общественные институты, например, общественные организации, рассматриваются, как и общество в целом, преимущественно как объекты регулирующего воздействия. В рамках таких подходов управленческая система мыслится как иерархическая и нормативно упорядоченная.

Социум-ориентированные подходы, напротив, демонстрируют современную тенденцию к расширению субъектного поля социального управления и приближению к модели «субъект-субъект». В рамках этих подходов акцент переносится на возможности общества к самоорганизации, а также на участие негосударственных акторов

в координации общественной жизни. Предполагается, что в социумах мира назрела необходимость перераспределения управленческих функций между государством и обществом. Вместе с тем анализ показал, что в условиях современного континентального Китая данные подходы не стали доминирующими и после 2012–2013 гг. в значительной степени утратили прежнюю динамику развития, в первую очередь в связи с усилением управленческой вертикали после прихода к власти Си Цзиньпина. При этом данные подходы следует считать наиболее близкими к пониманию современных социологических концепций «сетей» и «потоков», если интерпретировать эти характеристики социальности в рамках системы социального управления.

Наиболее характерными для современной китайской социологии следует считать «срединные» этатистски-социумные подходы. Их специфика заключается в стремлении соединить сохранение ведущей роли партийно-государственных органов с ограниченным включением в управленческий процесс общественных организаций, локальных сообществ, посреднических структур и других социальных сил, способных включаться в процессы самоорганизации. Тем самым китайская социология предлагает новую, усложненную систему иерархии: объект управления частично наделяется признаками субъекта, однако в границах, задаваемых партийно-государственной системой и базовой идеологической рамкой. Следует констатировать, что в рамках данных подходов китайская социология пытается уравновесить все зафиксированные на сегодня характеристики социальности.

Как мы полагаем, эволюция китайских представлений о социальном управлении связана также с поисками равновесия между прямым заимствованием западных концепций и их активной адаптацией к китайской политической, культурной и цивилизационной специфике. При этом через призму социологии мы наблюдаем значимый сдвиг от преимущественно административно-управленческого понимания социального управления к более комплексной модели, которая учитывает множество акторов, необходимость координации их усилий, а также процессы сетевизации и усложнения общественной среды. Вместе с тем, этот сдвиг в Китае не ведет к полной замене модели «субъект-объект» моделью «субъект-субъект», а формирует систему, в которой предпринимается попытка встроить инновационные горизонтальные механизмы в традиционно вертикальные процессы управления.

В теоретическом плане китайские социологические подходы показывают движение от понимания социального управления исключительно через институты и интеракции к более сложному взгляду на общественную жизнь, учитывающему также сети и потоки как характеристики

дополненной социальности. Это особенно заметно в работах, где социальное управление рассматривается не только как деятельность государства по поддержанию порядка, но и как механизм реагирования на риски, нестабильность, цифровизацию, локальную самоорганизацию и новые формы общественной связанности. Тем самым китайская социология постепенно фиксирует усложнение самого объекта управления, что требует пересмотра вертикальной модели распределения ролей между субъектом и объектом. Можно заключить, что современная китайская социология разрабатывает собственную модель, в которой сочетаются две важных характеристики системы социального управления. Первая характеристика – это иерархичность, свойственная для китайской традиции и выстраиваемая партией и государством, вторая – это субъектность общества,

которая нарастает в связи с усложнением сетевых и потоковых процессов. Данная модель направлена на поиск равновесия между контролем и участием, вертикалью и координацией, а также между традицией и инновацией.

Перспективы дальнейшего изучения данной проблематики могут быть связаны с более детальным анализом региональных различий в практиках социального управления в КНР, а также изучением цифровых платформ и ИИ-технологий как новых посредников субъект-объектных отношений. Кроме того, интерес представляет сопоставление официального дискурса социального управления и реальных низовых механизмов участия населения в управленческих процессах. Как полагаем, именно в этой плоскости прослеживается специфика трансформации социального управления в XXI веке по китайской модели.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Савченко И. А. Статус ученого в корпоративной культуре университета // Эпистемология и философия науки. 2025. Т. 62, № 1. С. 148–169. DOI 10.5840/eps202562112. EDN OAD-WDB.
2. Щербина В. В. Обосновано ли существование социологии управления как специальной социолого-регулятивной теории? // Социологические исследования. 2021. № 3. С. 57–65. DOI 10.31857/S013216250013727-2. EDN FILOVZ.
3. Степин В. С. Типы научной рациональности и синергетическая парадигма // Сложность. Разум. Постнеклассика. 2013. № 4. С. 45–59. EDN SYRGQD.
4. Oliveira D. J. S. Social Management: Epistemology Beyond Paradigms // Organizações & Sociedade. 2021. Vol. 28, № 98. Pp. 582–606. DOI 10.1590/1984-92302021v28n9805EN. EDN WZABRZ.
5. Coppedge M. Venezuela: Popular Sovereignty versus Liberal Democracy // Working Papers of the Kellogg Institute for International Studies of the University of Notre Dame. 2002. № 294. DOI 10.7274/26126239.
6. Restrepo-Medina M. A., Nieto-Rodríguez M. A. Governability or Governance in Water Resource Management. The Colombian Case // Revista Republicana. 2020. № 28. Pp. 159–178. DOI 10.21017/Rev.Repub.2020.v28.a81. EDN MTAKLB.
7. Roehl U. B. U., Hansen M. B. Automated, Administrative Decision-Making and Good Governance: Synergies, Trade-Offs, and Limits // Public Administration Review. 2024. № 84 (6). Pp. 1184–1199. DOI 10.1111/puar.13799. EDN QJCFXC.
8. Jentoft S., Chuenpagdee R. (Eds.). Interactive Governance for Small-Scale Fisheries: Global Reflections. Vol. 13. Cham: Springer International Publishing, 2015. 775 p. DOI 10.1007/978-3-319-17034-3.
9. Nielsen M. H., Andersen N. A. Ignoring by complying: How public officials handle hybridity to pursue the goals of new public governance // Public Administration. 2024. 102 (4). Pp. 1382–1396. DOI 10.1111/padm.12979. EDN HKGNMT.
10. Margerum R. D., Mason D. P., Rosenberg S., Khan Z. A Reliance Typology of Collaborative Governance Platforms: Findings From a Comparative Study // Administration & Society. 2025. Vol. 57. № 2. Pp. 187–217. DOI 10.1177/00953997241305632. EDN KQOZAW.
11. Centeno J. P. Knowledge Conditions in the Co-creation of Social Innovation: A Theory-driven Review // Administration & Society. 2025. Vol. 57. № 6. Pp. 779–826. DOI 10.1177/00953997251334810. EDN MIWAUZ.
12. Aguilar Villanueva L. F. Nueva gobernanza pública: un panorama conceptual // Perfiles Latinoamericanos. 2024. Vol. 32, № 63. Pp. 1–25. DOI 10.18504/pl3263-001-2024. EDN DCXCDZ.
13. Aoki N., Tay M., Rawat S. Whole-of-government and joined-up government: A systematic literature review. Public Administration. 2024. № 102 (2). Pp. 733–752. DOI 10.1111/padm.12949. EDN LVOFBN.
14. Бекетов Н. В. Институциональность социального управления // Дайджест-финансы. 2008. № 4 (160). С. 56–60. EDN IJJQTN.
15. Афонин Ю. А., Орлова Л. В. Социальная безопасность – социальное государство – социальное управление // Sciences of Europe. 2017. № 13-2 (13). С. 50–59. EDN YKVPBN.
16. Чернышова Л. Д. Социальное управление в регионе // Социология власти. 2006. № 6. С. 5–15. EDN HVQUCN.
17. Овчаров А. О., Овчарова Т. Н. Комплексная парадигма социального управления //

- Политика и общество. 2017. № 8. С. 130–143. DOI 10.7256/2454-0684.2017.8.21137. EDN ZFBCPL.
18. Тихонов А. В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали // Вестник Института социологии. 2014. № 3 (10). С. 66–84. EDN SPDLTX.
19. Кремнёв Е. В. Социальное управление: воздействие или взаимодействие? // Социодинамика. 2023. № 8. С. 60–68. DOI 10.25136/2409-7144.2023.8.44130. EDN YJAVQW.
20. Стоянов А. С., Ярова Т. В. Сущность и структура социального управления в основных сферах жизнедеятельности современного российского общества : монография. Одинцово : Одинцовский гуманитарный институт, 2011. 115 с. EDN QONDPD.
21. Лепский В. Е. Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ) М. : Когито-Центр, 2015. 107 с. EDN UQRIZN.
22. Иванов Д. В. Третья интегративная волна в развитии социологии. Часть 1. Актуальность новой повестки // Социологические исследования. 2024. № 6. С. 3–15. DOI 10.31857/S0132162524060014. EDN EKBIAA.
23. Орланов Г. Б. Социальное управление и социология власти // Социология власти. 2010. № 7. С. 158–166. EDN NBLXDX.
24. Антошкин В. Н. Социальные законы и социальное управление // Вестник Башкирского университета. 2012. Т. 17, № 1-1. С. 594–597. EDN PEGULN.
25. Иванов Д. В. Третья интегративная волна в развитии социологии. Часть 2. Теории и методы для дополненной социальной реальности // Социологические исследования. 2024. № 7. С. 23–36. DOI 10.31857/S0132162524070045. EDN JJJANG.
26. Дерюгин П. П., Лебединцева Л. А. Традиционные и новые формы социальности в актуальной повестке социологии // Среднерусский вестник общественных наук. 2025. Т. 20, № 1. С. 92–107. DOI 10.22394/2071-2367-2025-201-92-107. EDN EBQOBY.
27. Дерюгин П. П., Кузнецова О. В., Куражев С. Д., Карапетян К. А., Юй Я. Диагностика связанности структур дополненной социальности: пилотаж сетевой методики // VII Гутлибовские чтения: востоковедение и регионоведение Азиатско-Тихоокеанского региона : материалы Международной научно-практической конференции (Иркутск, 01–03 октября 2024 г.). Иркутск : ИГУ, 2024. С. 25–31. EDN JSEVAY.
28. Саяпин В. О. Сетевое общество как матрица современной структуры социальной виртуальности // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2016. № 1 (63). С. 140–141. EDN VJFNVF.
29. Давыдов А. П. У конфуцианских истоков социального развития современного Китая (срединный путь как способ создания гармоничного общества) // Россия-Китай: управление обществом в цифровую эпоху : коллективная монография. Москва : ГУУ, 2020. С. 57–72. EDN KVOJJJ.
30. Goodman D. S. G. Local social governance in China: Spatial politics and social welfare // China Information. 2025. 40 (2), pp. 169–199. DOI 10.1177/0920203X251362114. EDN JYDKSF.
31. Tang B. Urbanisation, governance, and local state-building in China: the making of new citizens // Journal of Chinese Governance. 2025. Published online: 11 Aug 2025. DOI 10.1080/23812346.2025.2540650.
32. Liu S., Wu Y., Jiang G., Dong J. System dynamics modeling of collaborative governance in smart cities: a case study of Dongguan, China // Scientific Reports. 2024. Vol. 14. Article 31758. DOI 10.1038/s41598-024-82363-1. EDN RWSRUK.
33. Huang C., Wang Q., Yi H. Understanding collaborative water governance in local China: The role of collaborative strategy in shaping network structures // Chinese Public Administration Review. 2025. Vol. 16, № 2. Pp. 89–103. DOI 10.1177/15396754251327845. EDN VOOHMS.
34. Wu Z., Dong Q. A conditional crowd out/in model of government funding on giving of money and time: evidence from social service organizations in China // Journal of Chinese Governance. 2024. Vol. 9, Iss. 3. Pp. 396–422. DOI 10.1080/23812346.2024.2350820.
35. Троцинский П. В. Массовые организации нового Китая // Проблемы Дальнего Востока. 2026. № 1. С. 5–22. DOI 10.7868/S2712909826010017. EDN FDTIUW.
36. Trevaskes S., Lin D. Embedding “Society” into the Chinese Communist Party’s Rule of Law // Hague Journal on the Rule of Law. 2025. Vol. 17. № 2. Pp. 359–380. DOI 10.1007/s40803-025-00252-9. EDN EVYDYU.
37. Wang Y., Wu F. Micro-regeneration and participatory governance: a local social governance experiment in China // Journal of Chinese Governance. 2025. Vol. 10, № 3. Pp. 394–418. DOI 10.1080/23812346.2025.2493988. EDN IGHKMO.
38. Wu F., Deng H., Feng Y., Wang W., Wang Y., Zhang F. From entrepreneurial to managerial statecraft: New trends of urban governance transformation in post-pandemic China // Urban Studies. 2025. Vol. 62. № 15. Pp. 3092–3109. DOI 10.1177/00420980251333304. EDN PPUJGM.
39. Xie C., Huang L., Li Y. Evaluating the coordinated development between digital technology and local safety management capability: evidence

from 31 provinces in China // *Journal of Chinese Governance*. 2024. Vol. 9, № 4. Pp. 453–482. DOI 10.1080/23812346.2024.2389495.

40. Wang, Chenchen, and Xuehe Zhang. Governance Capacity, Social Justice, Social Security, and

Institutionalized Political Participation in China: A Moderated Mediation Model // *Chinese Public Administration Review*. 2024. Vol. 15, Iss. 3. Pp. 194–206. DOI 10.1177/15396754241252978. EDN DZHLSD.

REFERENCES

1. Savchenko, I. A. (2025) The Status of a Scientist in the Corporate Culture of the University. *Epistemology & Philosophy of Science*, 62 (1), pp. 148–169. <https://doi.org/10.5840/eps202562112>. <https://elibrary.ru/oaddwdb>.
2. Shcherbina, V. V. (2021) Is the Existence of Management Sociology Justified as a Special Sociological-Regulatory Theory? *Sociological Studies / Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (3), pp. 57–65. <https://doi.org/10.31857/S013216250013727-2>. <https://elibrary.ru/filovz>.
3. Stepin, V. S. (2013) Types of scientific rationality and synergetic paradigm. *Complexity. Mind. Postnonclassics*, (4), pp. 45–59. <https://elibrary.ru/syrgqd>.
4. Oliveira, D. J. S. (2021) Social Management: Epistemology Beyond Paradigms. *Organizações & Sociedade*, 28 (98), pp. 582–606. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9805EN>. <https://elibrary.ru/wzabrz>.
5. Coppedge, M. (2002) Venezuela: Popular Sovereignty versus Liberal Democracy. *Working Papers of the Kellogg Institute for International Studies*, № 294. URL: https://www.researchgate.net/publication/265496175_Venezuela_Popular_Sovereignty_versus_Liberal_Democracy. <https://doi.org/10.7274/26126239>.
6. Restrepo-Medina, M. A., Nieto-Rodríguez, M. A. (2020) Governability or Governance in Water Resource Management. The Colombian Case. *Revista Republicana*, (28), pp. 159–178. <https://doi.org/10.21017/Rev.Repub.2020.v28.a81>. <https://elibrary.ru/mtaklb>.
7. Roehl, U. B. U., Hansen, M. B. (2024) Automated, Administrative Decision-Making and Good Governance: Synergies, Trade-Offs, and Limits. *Public Administration Review*, 84 (6), pp. 1184–1199. <https://doi.org/10.1111/puar.13799>. <https://elibrary.ru/qjcfxc>.
8. Jentoft, S., Chuenpagdee, R. (eds.) (2015) Interactive Governance for Small-Scale Fisheries: Global Reflections. *MARE Publication Series*, 13. Cham, Springer, 775 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17034-3>.
9. Nielsen, M. H., Andersen, N. A. (2024). Ignoring by complying: How public officials handle hybridity to pursue the goals of new public governance. *Public Administration*, 102 (4), pp. 1382–1396. <https://doi.org/10.1111/padm.12979>. <https://elibrary.ru/hkgmnt>.
10. Margerum, R. D., Mason, D. P., Rosenberg, S., Khan, Z. (2025) A Reliance Typology of Collaborative Governance Platforms: Findings From a Comparative Study. *Administration & Society*, 57 (2), pp. 187–217. <https://doi.org/10.1177/00953997241305632>. <https://elibrary.ru/kqozaw>.
11. Centeno, J. P. (2025) Knowledge Conditions in the Co-creation of Social Innovation: A Theory-driven Review. *Administration & Society*, 57 (6), pp. 779–826. <https://doi.org/10.1177/00953997251334810>. <https://elibrary.ru/miwauz>.
12. Aguilar Villanueva, L. F. (2024) Nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. *Perfiles Latinoamericanos*, 32 (63), article 001. <https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>. <https://elibrary.ru/dcxcdz>.
13. Aoki, N., Tay, M., Rawat, S. (2024). Whole-of-government and joined-up government: A systematic literature review. *Public Administration*, 102 (2), 733–752. <https://doi.org/10.1111/padm.12949>. <https://elibrary.ru/lvofbn>.
14. Beketov, N. V. (2008) Institutionality of Social Management. *Digest Finance*, 4, pp. 56–60. <https://elibrary.ru/ijjqtq>.
15. Afonin, Yu. A., Orlova, L. V. (2017) Social security – the welfare state – social management. *Sciences of Europe*, (13-2), pp. 50–59. <https://elibrary.ru/ykvpbm>.
16. Chernyshova, L. D. (2006) Social administration in a region. *Sociology of Power*, (6), pp. 5–15. <https://elibrary.ru/hvqucn>.
17. Ovcharov, A. O., Ovcharova, T. N. (2017) Complex Paradigm of Social Management. *Politics and Society*, (8), pp. 130–143. <https://doi.org/10.7256/2454-0684.2017.8.21137>. <https://elibrary.ru/zfbcp1>.
18. Tikhonov, A. V. (2014) A Experience of sociological and culturological research of problems of administrative vertical reforming. *Bulletin of the Institute of Sociology*, (3), pp. 66–84. <https://elibrary.ru/spdltx>.
19. Kremnyov, E. V. (2023) Social Management: Impact or Interaction? *Sociodynamics*, (8), pp. 60–68. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.8.44130>. <https://elibrary.ru/yjavqw>.
20. Stoyanov, A. S., Yarovova, T. V. (2011) The Essence and Structure of Social Management in the Main Spheres of Life of Contemporary Russian Society. *Odintsovo*, 115 p. <https://elibrary.ru/qondpd>.
21. Lepskiy, V. E. (2015) Evolution of Ideas about Management (Methodological and Philosophical Analysis). Moscow, 107 p. <https://elibrary.ru/uqrizn>.

22. Ivanov, D. V. (2024) The Third Integrative Wave in Sociology. Part I: The Relevance of a New Agenda. *Sociological Studies / Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (6), pp. 3–15. <https://doi.org/10.31857/S0132162524060014>. <https://elibrary.ru/ekbiaa>.
23. Orlanov, G. B. (2010) Social Management and Sociology of Authority. *Sociology of Power*, (7), pp. 158–166. <https://elibrary.ru/nblxdx>.
24. Antoshkin, V. N. (2012) Social Laws and Social Management. *Vestnik Baskirskogo universiteta*, 17 (1-1), pp. 594–597. <https://elibrary.ru/peguln>.
25. Ivanov, D. V. (2024) The Third Integrative Wave in Sociology's Development. Part II. Theories and Methods for an Augmented Social Reality. *Sociological Studies / Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (7), pp. 23–36. <https://doi.org/10.31857/S0132162524070045>. <https://elibrary.ru/jijahg>.
26. Deryugin, P. P., Lebedintseva, L. A. (2025) Traditional and New Forms of Sociality in the Current Agenda of Sociology. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 20 (1), pp. 92–107. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2025-20-1-92-107>. <https://elibrary.ru/ebqoby>.
27. Deryugin, P. P., Kuznetsova, O. V., Kurazhev, S. D., Karapetyan, K. A., Yu, Ya. (2024) Diagnostics of Connectivity of Augmented Sociality Structures: Piloting a Network Technique. In: *VII Gotlib Readings: Oriental and Area Studies of the Asia-Pacific Region*. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Irkutsk, October 1–3, 2024), pp. 25–31. <https://elibrary.ru/jseway>.
28. Sayapin, V. O. (2016) Network Society as a Matrix of Contemporary Structure of Social Virtuality. *Historical, Philosophical, Political and Law Sciences, Culturology and Study of Art. Issues of Theory and Practice*, (1), pp. 140–141. <https://elibrary.ru/vjfnvf>.
29. Davydov, A. P. (2020) At the Confucian Origins of the Social Development of Modern China (The Middle Way as a Method of Creating a Harmonious Society). In: *Russia–China: Managing Society in the Digital Era*. Moscow, pp. 57–72. <https://elibrary.ru/kvojji>.
30. Goodman, D. S. G. (2025) Local social governance in China: Spatial politics and social welfare. *China Information*, 40 (2), pp. 169–199. <https://doi.org/10.1177/0920203X251362114>. <https://elibrary.ru/jydksf>.
31. Tang, B. (2025) Urbanisation, governance, and local state-building in China: the making of new citizens. *Journal of Chinese Governance*. Published online: 11 Aug 2025. <https://doi.org/10.1080/23812346.2025.2540650>.
32. Liu, S., Wu, Y., Jiang, G., Dong, J. (2024) System dynamics modeling of collaborative governance in smart cities: a case study of Dongguan, China. *Scientific Reports*, 14 (1), article 31758. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-82363-1>. <https://elibrary.ru/rwsruk>.
33. Huang, C., Wang, Q., Yi, H. (2025) Understanding collaborative water governance in local China: The role of collaborative strategy in shaping network structures. *Chinese Public Administration Review*, 16 (2), pp. 89–103. <https://doi.org/10.1177/15396754251327845>. <https://elibrary.ru/voohms>.
34. Wu, Z., Dong, Q. (2024) A conditional crowd out/in model of government funding on giving of money and time: evidence from social service organizations in China. *Journal of Chinese Governance*, 9 (3), pp. 396–422. <https://doi.org/10.1080/23812346.2024.2350820>.
35. Troshchinsky, P. V. (2026) Mass Organizations of New China. *Problemy Dal'nego Vostoka / Far Eastern Studies*, (1), pp. 5–22. <https://doi.org/10.7868/S2712909826010017>. <https://elibrary.ru/fdtiuv>.
36. Trevaskes, S., Lin, D. (2025) Embedding “Society” into the Chinese Communist Party’s Rule of Law. *Hague Journal on the Rule of Law*, 17 (2), pp. 359–380. <https://doi.org/10.1007/s40803-025-00252-9>. <https://elibrary.ru/evydyu>.
37. Wang, Y., Wu, F. (2025) Micro-regeneration and participatory governance: a local social governance experiment in China. *Journal of Chinese Governance*, 10 (3), pp. 394–418. <https://doi.org/10.1080/23812346.2025.2493988>. <https://elibrary.ru/ighkmo>.
38. Wu, F., Deng, H., Feng, Y., Wang, W., Wang, Y., Zhang, F. (2025) From entrepreneurial to managerial statecraft: New trends of urban governance transformation in post-pandemic China. *Urban Studies*, 62 (15), pp. 3092–3109. <https://doi.org/10.1177/00420980251333304>. <https://elibrary.ru/ppujgm>.
39. Xie, C., Huang, L., Li, Y. (2024) Evaluating the coordinated development between digital technology and local safety management capability: evidence from 31 provinces in China. *Journal of Chinese Governance*, 9 (4), pp. 453–482. <https://doi.org/10.1080/23812346.2024.2389495>.
40. Wang, C., Zhang, X. (2024) Governance Capacity, Social Justice, Social Security, and Institutionalized Political Participation in China: A Moderated Mediation Model. *Chinese Public Administration Review*, 15 (3), pp. 194–206. <https://doi.org/10.1177/15396754241252978>. <https://elibrary.ru/dzhlsd>.

HEALTH CAPITAL FORMATION MACROECONOMIC FACTORS IN CHINA

M. Renjie ^a, S. V. Panikarova ^a, W. Juan ^a

^a Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Health capital, both a driver and a product of economic growth, is instrumental for China to capitalize on its vast human resources and advance its economic development. This study is aimed at examining the formation mechanism of macroeconomic health capital in China.

Materials and methods. Drawing on public data from China's National Bureau of Statistics (1990–2023), this study utilized a vector autoregressive model to calculate elasticity coefficients from a linearized equation, thereby investigating the linkages between macroeconomic factors and health capital at a macro level.

Results. No significant associations have been observed between the macroeconomic factors and macroeconomic health capital. However, the second lag of health capital exerted significant negative effects per capita government health expenditure, per capita educational funds, and the full employment rate.

Discussion. In terms of the return on health investment, China's government health expenditure has demonstrated suboptimal efficiency. Our study has not identified significant effects of macroeconomic factors on monetized health capital. China's aging population was one of the potential factors affecting the outcome. Moreover, the income effect of health capital in the labor market, its substitution effect on educational funds, and government health expenditure driven by health needs indicated that health capital has aligned more closely with a consumption model than an investment framework.

KEYWORDS

Health capital, government health expenditure, education, full employment rate.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Renjie, M., Panikarova, S. V., Juan, W. (2026) Health Capital Formation Macroeconomic Factors in China. *Management Issues*, 20 (3), 54–68. <https://elibrary.ru/arrbta>.

AUTHORS' INFORMATION

Mao Renjie – Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Ekaterinburg, Mira St., 19) – *Graduate Student of Department of Regional Economics, Innovation Enterprise and Security Graduate School of Economics and Management*; immunology214@qq.com. ORCID 0009-0007-1009-7239.

Svetlana V. Panikarova – Doctor of Economics; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Ekaterinburg, Mira St., 19) – *Professor of Department of Regional Economics, Innovation Enterprise and Security Graduate School of Economics and Management*; s.v.panikarova@urfu.ru. SPIN 2665-2208, ORCID 0000-0003-4754-2213.

Wang Juan – Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Ekaterinburg, Mira St., 19) – *Master Student of Department of General and Social Psychology Ural Institute of Humanities*; yyoungpro@gmail.com. ORCID 0009-0008-6862-3198.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Mao Renjie – conceived and designed the study, performed the preliminary data analysis, and wrote the original draft of the manuscript.

Svetlana V. Panikarova – provided the research topic, supervised the entire research process, and reviewed and edited the manuscript.

© M. Renjie, S. V. Panikarova, W. Juan, 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.



Wang Juan – contributed to the data curation by processing the monetary data to adjust for inflation using the PRODUCT function in Excel.

All authors reviewed and approved the final version of the manuscript.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 03.02.2026; reviewed 06.05.2026; accepted for publication 30.08.2026.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАПИТАЛА ЗДОРОВЬЯ В КИТАЕ

М. Жэньцзе ^а, С. В. Паникарова ^а, В. Хуан ^а

^а Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Капитал здоровья, являясь одновременно движущей силой и продуктом экономического роста, играет важную роль в использовании Китаем его обширных человеческих ресурсов для достижения экономического развития. Целью данного исследования было изучение механизма формирования капитала здоровья на макроэкономическом уровне в Китае.

Материалы и методы. Опираясь на общедоступные данные Национального бюро статистики Китая (1990–2023), в этом исследовании использовалась модель векторной авторегрессии для расчета коэффициентов эластичности из линеаризованного уравнения, тем самым исследовалась связь между макроэкономическими факторами и капиталом здоровья на макроуровне.

Результаты. Значимой связи между выбранными макроэкономическими переменными и макроэкономическим капиталом здоровья не выявлено. Однако второй лаг капитала здравоохранения показал существенную отрицательную связь с государственными расходами на здравоохранение на душу населения, подушевыми образовательными расходами и уровнем полной занятости.

Обсуждение. С точки зрения отдачи от инвестиций в здравоохранение, государственные расходы Китая на здравоохранение продемонстрировали неоптимальную эффективность. Не выявлено существенного влияния макроэкономических факторов на монетизированный капитал здравоохранения. Старение населения Китая было одним из потенциальных факторов, влияющих на результат. Эффект дохода от капитала здравоохранения на рынке труда, его эффект замещения в финансировании образования и государственные расходы на здравоохранение, обусловленные потребностями в здравоохранении, показали, что капитал здравоохранения больше соответствует модели потребления, чем инвестиционной модели.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Капитал здравоохранения, государственные расходы на здравоохранение, образование, уровень полной занятости.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Жэньцзе М., Паникарова С. В., Хуан В. Макроэкономические факторы формирования капитала здоровья в Китае // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 54–68. EDN ARRBTА.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Жэньцзе Мао – Институт экономики и управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности; immunology214@qq.com. ORCID 0009-0007-1009-7239.

Паникарова Светлана Викторовна – доктор экономических наук; Институт экономики и управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – *профессор кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности*; svpanikarova@urfu.ru. SPIN 2665-2208, ORCID 0000-0003-4754-2213.

Хуан Ван – Уральский гуманитарный институт Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – *магистрант кафедры общей и социальной психологии*; uyoungpro@gmail.com. ORCID 0009-0008-6862-3198.

ВКЛАД АВТОРОВ

Жэньцзе М. – разработал концепцию и дизайн исследования, провел предварительный анализ данных и написал первоначальный вариант рукописи. Паникарова С. В. – предложила тему исследования, руководила всем исследовательским процессом, а также рецензировала и редактировала рукопись. Хуан В. – внесла вклад в обработку данных, обработав денежные данные с учетом инфляции с помощью функции PRODUCT в Excel.

Все авторы ознакомились с окончательной версией рукописи и одобрили ее.

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 03.02.2026; рецензия получена 06.05.2026; принята к публикации 30.08.2026.

■ INTRODUCTION

In 1961, Schultz¹ systematically articulated the theory of human capital for the first time, defining it as the aggregate of an individual's physical strength, knowledge, skills, and health status. He identified human capital as a crucial factor of production comprising two interconnected dimensions: first, educational human capital, developed through investments in education to enhance workers' intellectual abilities, thereby raising their labor productivity; and second, health human capital, built through health-related investments that improve individuals' physiological and psychological conditions. This, in turn, extended working lifespans, reduced societal healthcare costs, and boosted overall labor productivity.

Mushkin [1] extended the study of health human capital into the micro-level domain, treating health as a form of investment and evaluating its returns. Meanwhile, Grossman [2] conceptualized health as a type of commodity. He argued that individuals in good health generally experience a higher level of well-being compared to those in poor health. As such, health generates utility and can be incorporated into the utility function for further analysis.

Grossman [2] constructed a personal health demand model that describes all the complex trade-offs involved in health management. Health in the Grossman model directly affects personal utility. An individual's behavior may affect both health level and consumption of non-health goods. For example, drinking alcohol increases consumption of non-health goods, but may have a negative impact

on health. Engagement in travel may simultaneously enhance both health status and the consumption of non-health services. Grossman thought that time constrained an individual's ability to obtain utility, so individuals had to weigh different behaviors that affect health level and consumption of non-health goods [3]. If an individual possesses a high baseline health endowment and exhibits low morbidity, the marginal contribution of health to production time is negligible. However, for an individual in poor health, even a modest health improvement can generate a significant increase in production time. Therefore, the marginal benefit of health to production time is diminishing. According to this model [3], reduction in morbidity is contingent upon the enhancement of health status. Any input or time that promotes health may generate additional production time. The newly generated production time can be used to continue investing in activities that promote health, or it can be used for work and entertainment. This means that the ultimate goal of reducing sick time is to have more time to produce health and consume non-health goods. In this framework [3], the production of health is an activity independent of work, entertainment, and illness. Therefore, an individual's investment in health means that the individual gives up the opportunity to invest resources in other market investment projects, thereby generating opportunity costs. In order to ensure the rationality of health investment, the return on health investment must at least cover the opportunity cost

¹ Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51 (1), 1–17. – URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907> (accessed: 27.10.2025).

and depreciation cost. The marginal efficiency of health capital determines that when the marginal cost of health investment is equal to the marginal benefit of health investment, the individual is at the optimal health level.

Grossman [3] divided the returns on health investment into two types: consumption returns and investment returns. The former stems from the utility directly obtained from health. It satisfies an individual's need to avoid the pain and discomfort caused by disease. In terms of consumption returns, health is a durable consumption good that can directly bring happiness; the latter stems from the fact that health capital can produce health time. It satisfies an individual's need to ensure working hours and labor efficiency. In terms of investment returns, health is a productive capital that can generate income. Therefore, the author further posited that the returns on health investment could be explained by consumption models and investment models [3].

This form of capital, as an important component of human capital², is both a driver of economic growth [4] and a product of economic growth [5]. Healthy individuals have higher labor efficiency and labor force participation rates than those in poor health, and have a longer life expectancy to participate in economic activities [6]. Therefore, health capital influences individual income and the country's economic level [7].

Such investments can promote economic growth and increase economic resilience by improving productivity [8]. Financial outlays in this sector can come from public sector health expenditure or from individual health expenditure. The determinants of health are not limited to the health system but also exist in a wider range of outcomes [9]. Public policies that are not directly related to public health expenditure may also influence macroeconomic health capital because individuals weigh the costs and benefits of health investments in terms of money and time [3]. This creates a more complex connection between the production of macroeconomic health capital and macroeconomic factors.

China had the world's second-largest population, which signified its abundant human resources [10]. However, human resources are not the same as human capital. Human resources need to be transformed into human capital before they can be used in production activities to reflect their value [11]. Health, as one of the elements of human capital, is a key factor in China's utilization of human resources and economic development. Therefore, it is essential to research the production mechanism of macroeconomic health capital in China.

Liu's [12] study showed that China's health human capital had been growing from 2005 to 2019, but there were obvious regional differences. The health human capital in regions with higher economic levels contributed more to regional economic growth than the health human capital in regions with lower economic levels [12]. Bu's [13] study found that strengthening mental health and social adaptation could narrow the regional differences in China's macroeconomic health capital.

Yang [14] studied 21 developing countries and found that under different human capital levels, the effect of health expenditure on economic growth was different. Under low human capital levels, health expenditure was negatively correlated with economic growth; under high human capital levels, health expenditure was positively correlated with economic growth. The higher the level of human capital, the more significant the positive correlation between health expenditure and economic growth [14]. Shuyong [15] used public health expenditure as an activity for the production of health human capital and found that the efficiency of the Chinese government's investment in health human capital was lower in the economically developed eastern regions of China, but higher in the economically underdeveloped central and western regions. It is not clear whether this is related to the diminishing marginal returns of health human capital production.

We thought that any activity that can improve China's macroeconomic health capital should be considered a health production activity. The influence of social capital on China's macroeconomic health capital cannot be ignored. Social capital was defined as resources that can be obtained from connections between individuals and groups [16]. It can be seen as a public product that benefits the entire society [17]. Gao's [18] study found that higher workplace social capital was significantly associated with higher levels of mental health among Chinese employees. Increased social capital helped improve the health behavior of Chinese residents. Wang's [19] study showed that social capital was significantly correlated with the health behavior of Chinese middle-aged and elderly people. During the COVID-19 pandemic, social capital, as a mediator of cultural capital, positively influenced the health literacy of Chinese community residents [20]. Therefore, public policy intervention in social capital can be a way to produce China's macroeconomic health capital.

Zhao³ constructed China's macro health production function by taking medical and health services, public health facilities and medical and health

² Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51 (1), 1–17. – URL: <https://www.jstor.org/stable/1818907> (accessed: 27.10.2025).

³ Zhao, Q. (2018). The impact of my country's medical and health investment on residents' health status - a study based on macroeconomic health production function. *Economic Research Reference*, (25), 74–80. – URL: <https://d.wanfangdata.com.cn/periodical/jjyjk201825009> (accessed: 27.10.2025).

facilities as macro factors and mortality rate as the evaluation index of macro health level. She found that although medical and health services can reduce the mortality rate of the population to a certain extent, their influence on the mortality rate of the population was not significant. Public health facilities did not play a role in reducing the mortality rate of the population, and medical and health facilities were very inefficient in improving the mortality rate of the population.

Li [21] integrated multiple macro factors, taking into account economic, social, educational, and medical factors as independent variables and life expectancy as the dependent variable, and constructed a macro health production function for China. The study found that health expenditure, education, and GDP per capita have a positive long-term effect on life expectancy, while inflation and population growth exert a negative influence. Using bootstrap ARDL cointegration analysis over the period 2000–2023, the author demonstrated that the impact of health production factors on population health status exhibits significant time lags, with long-run elasticities being more pronounced than short-run effects. Public healthcare spending showed a positive and statistically significant association with life expectancy in the long run, suggesting that health investment contributes to improved population health outcomes over time. However, the efficiency of public health resources may be moderated by macroeconomic conditions, as inflation was found to negatively affect life expectancy.

The above studies on China's health production function all used mortality as the standard for evaluating macro health levels, rather than capitalized health as macro standards. The health production function with mortality as the macro health level was based on the fact that should enjoy equal health rights and the right to non-discriminatory treatment by public policies. However, our study attempted to construct a macroeconomic health capital function and focused on the efficiency of public policies oriented to health human capital.

■ MATERIALS AND METHODS

According to the objectives of this study, we proposed the following hypotheses:

H1: Per Capita Government Health Expenditure has a positive effect on health capital.

H2: Per Capita Social Health Expenditure has a positive effect on health capital.

H3: Per Capita Total Investment in the Treatment of Environmental Pollution has a positive effect on health capital.

H4: Per Capita Disposable Income Nationwide has a positive effect on health capital.

H5: Per Capita Educational Funds has a positive effect on health capital.

H6: Number of Medical Technical Personnel in Health Care Institutions per 10001 Persons has a positive effect on health capital.

H7: Full Employment Rate has a positive effect on health capital.

Based on the theories of Grossman [2] and Jorgenson [22], this study used the lifetime income approach to construct a calculation formula for macroeconomic health capital:

$$H_{Macro} = \sum_{i=1}^n (l - i) \cdot P_i \cdot E \quad (i \leq l) \quad (1)$$

l: life expectancy per capita

i: age

P_i: population of different ages

E: per capita income

We expressed the health capital production mechanism in the Grossman model as the Cobb-Douglas production function and linearized the equation by taking its natural logarithm⁴:

$$\ln Y = \alpha \ln X1 + \beta \ln X2 + \gamma \ln X3 + \delta \ln X4 + \varepsilon \ln X5 + \zeta \ln X6 + \eta \ln X7 \quad (2)$$

Y: Health Capital

X1: Per Capita Government Health Expenditure

X2: Per Capita Social Health Expenditure

X3: Per Capita Total Investment in the Treatment of Environmental Pollution

X4: Per Capita Disposable Income Nationwide

X5: Per Capita Educational Funds

X6: Number of Medical Technical Personnel in Health Care Institutions per 10001 Persons

X7: Full Employment Rate

Based on public data from the National Bureau of Statistics of China from 1990 to 2023⁵, we used a vector autoregressive (VAR) model to calculate the elasticity coefficients in the linearized equation and analyze the relationship between macroeconomic factors and macroeconomic health capital. All monetary data were adjusted for inflation using the consumer price index. The number of people of different ages was calculated based on the median of the population of different age groups. Missing values for life expectancy per capita were interpolated using the annualized growth rate. The full employment rate in this study was the employment rate that did not include self-employed individuals.

■ RESULTS

All data met the requirements of the Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test after first or second difference (Table 1).

⁴ Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A theory of production. *The American economic review*, 18 (1), 139–165. – URL: <https://www.jstor.org/stable/1811556> (accessed: 27.10.2025).

⁵ National Data // Official Website of National Bureau of Statistics of China – URL: <https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01> (accessed: 27.10.2025).

Table 1 – Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test
Таблица 1 – Расширенный тест Дики-Фуллера на единичный корень

Variables	Test equation (intercept/trend/maxlag)	ADF test statistic	1% level	5% level	10% level	Prob.	Durbin-Watson stat
$\Delta^2 Y$	none/none/3	-10.27983	-2.641672	-1.952066	-1.610400	0.0000	2.262531
$\Delta^2 X1$	none/none/3	-11.50566	-2.641672	-1.952066	-1.610400	0.0000	1.871761
$\Delta X2$	intercept/none/3	-3.428909	-3.653730	-2.957110	-2.617434	0.0172	2.112717
$\Delta^2 X3$	none/none/3	-6.978054	-2.644302	-1.952473	-1.610211	0.0000	1.956252
$\Delta^2 X4$	none/none/3	-11.05260	-2.641672	-1.952066	-1.610400	0.0000	2.294591
$\Delta X5$	intercept/none/3	-2.985458	-3.653730	-2.957110	-2.617434	0.0470	2.266824
$\Delta^2 X6$	none/none/3	-9.973236	-2.641672	-1.952066	-1.610400	0.0000	2.314094
$\Delta^2 X7$	none/none/3	-5.700659	-2.644302	-1.952473	-1.610211	0.0000	2.057551

Δ : 1st difference

The VAR model showed that none of the macroeconomic factors had any significant effect on macroeconomic health capital. The second lag of health capital had a significant negative effect on per capita government health expenditure, per capita educational funds, and the full employment rate. The first lag of per capita social health expenditure had a significant positive effect on per capita government health expenditure, while the second lag of per capita social health expenditure had a significant negative effect on per capita

government health expenditure. The first and second lag of number of medical technical personnel in health care institutions per 10,001 persons had a significant positive effect on per capita government health expenditure. The second lag of full employment rate had a significant positive effect on per capita social health expenditure. The second lag of per capita educational funds had a significant positive effect on full employment rate (Table 2). All of these effects were confirmed by the Granger Causality Test at the 5% significance level.

Table 2 – VAR model results of macroeconomic factors and health capital
Таблица 2 – Результаты модели VAR макроэкономических факторов и капитала здоровья

Vector Autoregression Estimates Standard errors in () & t-statistics in []								
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
X1(-1)	-0.457247 (0.20677) [-2.21137]	0.078473 (0.17783) [0.44127]	0.707716 (0.31317) [2.25987]	-0.056928 (0.06218) [-0.91548]	0.060552 (0.08614) [0.70293]	0.026910 (0.07362) [0.36553]	0.028163 (0.00945) [2.98023]	-0.089973 (0.06289) [-1.43070]
X1(-2)	-0.206890 (0.24187) [-0.85538]	-0.107275 (0.20802) [-0.51569]	0.237434 (0.36632) [0.64815]	0.036611 (0.07274) [0.50332]	0.201783 (0.10076) [2.00253]	-0.026551 (0.08611) [-0.30832]	0.007958 (0.01105) [0.71992]	0.012503 (0.07356) [0.16997]
X2(-1)	0.981646 (0.30269) [3.24312]	0.693487 (0.26033) [2.66392]	0.231529 (0.45844) [0.50504]	-0.089525 (0.09103) [-0.98348]	-0.060150 (0.12610) [-0.47700]	0.075711 (0.10777) [0.70254]	-0.004776 (0.01383) [-0.34529]	-0.087700 (0.09206) [-0.95265]
X2(-2)	-1.025806 (0.28774) [-3.56506]	0.034331 (0.24747) [0.13873]	-0.377828 (0.43580) [-0.86698]	0.050660 (0.08653) [0.58544]	0.070606 (0.11987) [0.58900]	0.071323 (0.10245) [0.69620]	-0.018564 (0.01315) [-1.41169]	0.063843 (0.08751) [0.72952]
X3(-1)	0.418076 (0.17583) [2.37775]	0.283336 (0.15122) [1.87365]	-0.839690 (0.26630) [-3.15314]	-0.003513 (0.05288) [-0.06643]	-0.096559 (0.07325) [-1.31819]	0.040180 (0.06260) [0.64183]	-0.006966 (0.00804) [-0.86682]	0.003638 (0.05348) [0.06803]

X3(-2)	0.160962	0.159566	-0.388044	0.032762	-0.000535	0.060806	-0.013771	0.045890
	(0.16140)	(0.13881)	(0.24444)	(0.04854)	(0.06724)	(0.05746)	(0.00738)	(0.04909)
	[0.99731]	[1.14953]	[-1.58745]	[0.67499]	[-0.00796]	[1.05817]	[-1.86691]	[0.93487]
X4(-1)	-2.500739	-8.148841	-5.626226	-2.348187	4.492382	-3.116350	0.236267	-2.443611
	(6.09075)	(5.23837)	(9.22481)	(1.83171)	(2.53745)	(2.16855)	(0.27836)	(1.85245)
	[-0.41058]	[-1.55560]	[-0.60990]	[-1.28197]	[1.77043]	[-1.43707]	[0.84878]	[-1.31912]
X4(-2)	21.74494	-2.722884	5.044605	0.972715	6.920427	-1.749400	0.720385	0.786696
	(6.27993)	(5.40108)	(9.51133)	(1.88860)	(2.61627)	(2.23590)	(0.28701)	(1.90999)
	[3.46261]	[-0.50414]	[0.53038]	[0.51505]	[2.64515]	[-0.78241]	[2.50998]	[0.41189]
X5(-1)	-0.200225	0.381924	-0.943050	0.107388	0.393789	0.140073	-0.048054	0.200493
	(0.59136)	(0.50860)	(0.89564)	(0.17784)	(0.24636)	(0.21055)	(0.02703)	(0.17986)
	[-0.33859]	[0.75094]	[-1.05293]	[0.60384]	[1.59841]	[0.66529]	[-1.77806]	[1.11474]
X5(-2)	-0.237641	-0.218189	0.186538	-0.036196	0.400361	-0.139319	0.076590	-0.109455
	(0.65209)	(0.56083)	(0.98763)	(0.19611)	(0.27167)	(0.23217)	(0.02980)	(0.19833)
	[-0.36443]	[-0.38904]	[0.18887]	[-0.18457]	[1.47372]	[-0.60007]	[2.56994]	[-0.55189]
X6(-1)	1.720112	0.060620	1.946702	-0.258294	-0.295001	-0.792371	0.002394	-0.288863
	(0.65887)	(0.56666)	(0.99790)	(0.19815)	(0.27449)	(0.23458)	(0.03011)	(0.20039)
	[2.61070]	[0.10698]	[1.95080]	[-1.30356]	[-1.07472]	[-3.37777]	[0.07952]	[-1.44150]
X6(-2)	1.256675	-0.389546	1.860846	0.115306	0.254066	-0.210740	-0.030645	0.098043
	(0.58226)	(0.50077)	(0.88186)	(0.17511)	(0.24257)	(0.20731)	(0.02661)	(0.17709)
	[2.15828]	[-0.77789]	[2.11013]	[0.65849]	[1.04738]	[-1.01656]	[-1.15162]	[0.55364]
X7(-1)	9.158837	-0.808658	2.463598	-0.244959	-0.940999	2.914885	-0.247055	0.059616
	(5.15562)	(4.43411)	(7.80849)	(1.55048)	(2.14787)	(1.83560)	(0.23562)	(1.56804)
	[1.77648]	[-0.18237]	[0.31550]	[-0.15799]	[-0.43811]	[1.58797]	[-1.04851]	[0.03802]
X7(-2)	-7.097077	9.303024	-1.581163	0.918970	2.800804	-1.198998	-0.931966	1.285251
	(5.13358)	(4.41516)	(7.77512)	(1.54385)	(2.13869)	(1.82776)	(0.23462)	(1.56134)
	[-1.38248]	[2.10707]	[-0.20336]	[0.59525]	[1.30959]	[-0.65599]	[-3.97228]	[0.82317]
Y(-1)	4.694962	7.207879	8.839407	1.750924	-3.994773	3.123207	-0.188555	1.745245
	(5.75311)	(4.94799)	(8.71344)	(1.73017)	(2.39679)	(2.04834)	(0.26293)	(1.74976)
	[0.81607]	[1.45673]	[1.01446]	[1.01200]	[-1.66672]	[1.52475]	[-0.71712]	[0.99742]
Y(-2)	-20.05923	1.831499	-4.419918	-0.797862	-6.066347	2.167686	-0.813042	-0.530453
	(6.30135)	(5.41951)	(9.54379)	(1.89504)	(2.62519)	(2.24353)	(0.28799)	(1.91651)
	[-3.18332]	[0.33795]	[-0.46312]	[-0.42103]	[-2.31082]	[0.96619]	[-2.82318]	[-0.27678]
C	0.041550	0.022172	0.092489	-0.003315	0.014723	-0.008869	-0.001603	-0.007196
	(0.04104)	(0.03530)	(0.06216)	(0.01234)	(0.01710)	(0.01461)	(0.00188)	(0.01248)
	[1.01245]	[0.62819]	[1.48802]	[-0.26856]	[0.86117]	[-0.60696]	[-0.85480]	[-0.57653]
Adj. R ²	0.630531	0.411098	0.586810	0.437815	0.689746	0.486131	0.412040	0.457227

The impulse response function showed that the negative effect of health capital on per capita educational funds was maximized in the third time period. The negative effect was significantly reduced in the fourth time period and further

significantly reduced in the seventh time period (Figure 1). This may be the result of the continuous and stable substitution effect of health capital on the demand for education for the purpose of increasing income.

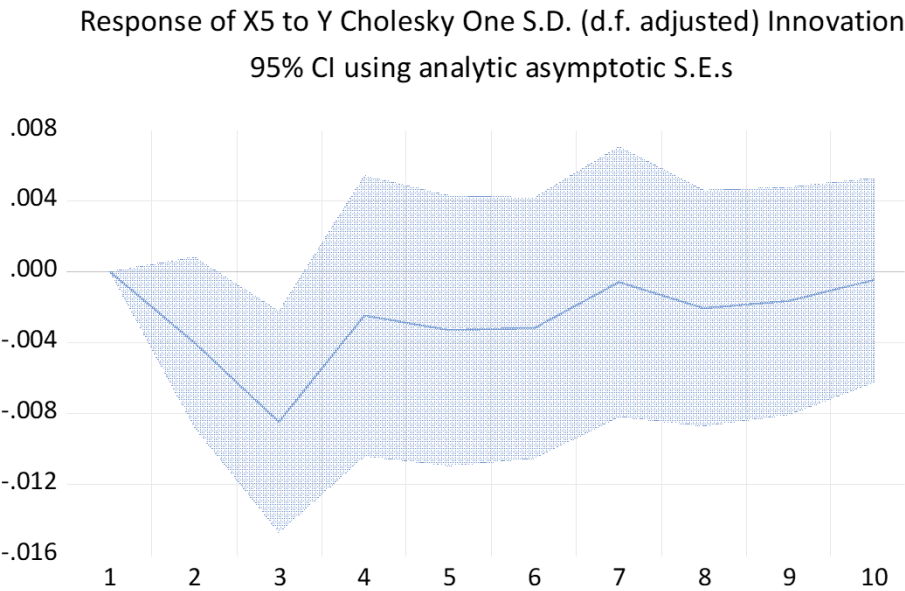


Figure 1 – Impulse Response of Per Capita Educational Funds to Health Capital
Рисунок 1 – Импульсная реакция фондов на образование на душу населения на капитал здравоохранения

The negative effect of health capital on the full employment rate was maximized in the third time period and turned positive in the fifth time period. It again became negative in the seventh time period and turned positive in the ninth time period (Figure 2). The magnitude of the alternating positive and

negative effects of health capital on the full employment rate gradually decreased. This may be because health capital has the dual characteristics of both a consumption good and an investment good, resulting in a shift in its role in labor force participation decisions as individuals' income changes.

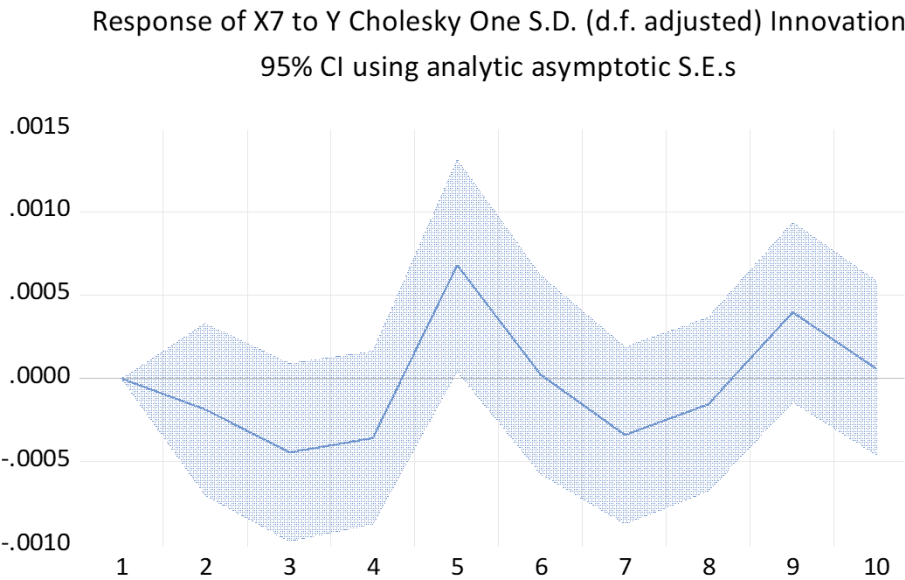


Figure 2 – Impulse Response of Full Employment Rate to Health Capital
Рисунок 2 – Импульсная реакция уровня полной занятости на капитал здравоохранения

Hypotheses H1, H2, H3, H4, H5, H6 and H7 were not supported by empirical evidence.

■ **DISCUSSION**

Our research found that China's social health expenditure initially drove government health expenditure, but subsequently reduced it. Government health expenditure rose with the full employment

rate. However, none of the macroeconomic factors included in this study, including social health expenditure and government health expenditure, had any significant effect on macroeconomic health capital in China. Considering that the increase in the number of medical technicians was found to be one of the factors contributing to the continued increase in government health expenditure, China's government

health expenditure might indicate potential inefficiencies in monetization of health capital investment.

An expansion of China's macroeconomic health capital was associated with a reduction in government health expenditure. Notably, this accumulation of health capital also coincided with a decline in both the full employment rate and per capita educational funding. However, a rise in per capita educational funds appeared to exert a positive effect on the full employment rate. One possible explanation is that improvements in health capital enhance productivity and income, thereby enabling individuals to maintain their previous income levels while reducing labor supply. Consequently, a higher stock of health capital may lead to a contraction in labor supply. Pintor [23] explained this phenomenon as the «income effect» in the labor market.

Mushkin [1] listed health and education as twin concepts under the human capital framework, and the relationship between health and education is close and complex. Jayachandran [24] found in a study on the relationship between life expectancy and human capital investment in Sri Lanka that for every additional year of life expectancy of residents in the region, the number of years of education received by residents would increase by 0.11 years, and the literacy rate would increase by 0.7 percentage points. Fortson [25] analyzed the prevalence of AIDS and human capital investment in 15 countries in sub-Saharan Africa and found that in areas with a high prevalence of AIDS, the number of years of schooling decreased relatively significantly. Adults in the region had an expected life expectancy of 0.386 years of education per year.

Healthy individuals tend to have longer lifespans than unhealthy individuals, which means that healthy individuals have more time to receive education. Individuals with more educational resources may be better at maintaining their health and thus prolonging their lifespans than those with less educational resources. The longer lifespan of an individual means that he or she has more time to receive education and has more opportunities to receive education. However, health capital depreciates with age and depreciates faster after a certain stage in the life cycle until death [26]. This means that as the number of years of full-time education received by an individual increases, the depreciation rate of the stock of health capital increases.

Health and education, as important factors in human capital investment, can both improve individual productivity [27]. Education and health are also believed to have positive effects on each other. Education can promote health [28], and improved health levels can extend the years of education [24; 25]. Araki's [29] research showed that the mediating effect of health on education increased as people age. However, our study found that per capita education expenditure had no significant influence on health

capital, and the increase in health capital led to a decrease in per capita educational funds.

We thought this was because increased individual health capital led to higher income, which increased the opportunity cost of education. The cost for individuals to forgo higher income in exchange for educational investment became greater, leading to a decline in their willingness to pursue education. In labor economics, a tight labor market was correlated with dropout rates. von Simson [30] assessed the impact of the opportunity cost and returns of education on high school dropout rates among Norwegian youth. The results showed that both significantly influenced individual dropout decisions. The opportunity cost of education had a greater impact on Norwegian youth's dropout decisions than the returns. Therefore, we thought that it might be due to the substitution effect of health on education.

In addition, our study also showed that Grossman's health capital theory overestimated people's economic-oriented motivation for health capital production. In the Grossman model, individuals can live forever as long as they have enough health capital [2; 3]. This meant that individuals had the motivation to produce as much health capital as possible, including receiving more education to improve the efficiency of health capital production, because the utility of health was not limited by the time of use under the condition of immortality. However, no one can have an infinite life, so the utility of health was overestimated. We believed that, given sufficient health capital or income, people would tend to spend their limited time on goods that are not beneficial to their health, rather than investing in education to increase their health capital or income. Therefore, health capital had a substitution effect on education.

Some studies suggested that health needs and therapeutic care were more like consumption and could not be accounted for in investment models [31]. Our study also failed to capture the significant effects of macroeconomic factors on monetized health. It suggested that health capital might not be suitable for investment models.

Furthermore, the income effect of health capital in the labor market and its substitution effect on educational funds suggested that health capital was more suited to consumption models than investment models.

In this study, we found no evidence to support the idea that health capital investment can generate health capital returns. We thought the direct cause of this result was that Grossman's method of calculating monetized health capital ignored the non-monetary returns of health capital. Grossman used the income generated by an individual during health time as the standard for evaluating health capital, thus focusing on the monetized investment returns of health capital in production activities. This method of calculating monetized health capital aligns with

human capital theory in Western economics. Human capital, as a factor of production, capitalizes the value of labor in production activities. Health capitalized in production activities can be fully measured in monetary terms. However, the non-monetary returns of health capital are not entirely obtained in production activities. Non-monetary returns include consumption returns in Grossman's theory and other returns not reused in production activities, including the knowledge, skills, and health acquired by individuals at work. The latter is «accumulated value», not «realized value». It is capitalized but not monetized.

Grossman [2; 3] proposed that health needs stemmed from consumption motivation and investment motivation. According to Maslow's hierarchy of needs [32], we argued that the consumption motivation for health investment took precedence over the investment motivation. The consumption motivation for health investment includes an individual's needs for survival, relief from physical discomfort, and longevity. It mainly stems from an individual's physical needs, which are the most basic needs in Maslow's hierarchy of needs, especially survival needs [32]. However, the investment motivation for health investment includes the needs for income and career development. It mainly stems from an individual's esteem needs and self-actualization, which are the highest level of needs in Maslow's hierarchy of needs [32]. Therefore, individuals will prioritize meeting consumption needs among the benefits of health investment. Without monetary constraints, individuals will sacrifice investment returns to obtain more consumption benefits; with monetary constraints, individuals will weigh consumption benefits against investment returns while prioritizing consumption, such as presenteeism. We thought that the consumption benefits of health capital crowded out the potential growth space of investment returns, making it difficult for us to capture the returns of monetized health capital investment.

Becker [33; 34] proposed that health needs were «derived» from people's pursuit of higher income and quality of life. Grossman accepted Becker's view that health needs were derived from investment needs, thus the Grossman model was an investment model of health needs [2; 3]. However, we thought that Maslow's hierarchy of needs better explained people's health needs. People seek curative care or preventive care primarily to relieve or avoid the suffering caused by illness and to protect and prolong their lives, rather than to gain more income in the future. Zweifel [35] proposed the «Red Herring» Hypothesis to explain the rise in healthcare expenditure in health economics. Its core argument was that the primary factor determining an individual's healthcare expenditure was not their chronological age, but rather their time away from death. Numerous empirical studies have documented that an individual's healthcare expenditure surges towards the end of

life [36; 37; 38]. Approximately one-quarter of total healthcare expenditure occurred in the last year of life. Medical costs at the end of life were ten times, or even higher, than in normal years [38]. If healthcare was primarily aimed at increasing future income, then those who have retired, especially those nearing death, should cease spending. However, the reality is quite the opposite. Empirical research in China also indicated that the time until death was the primary factor determining household healthcare expenditure, while age had a negligible impact [37]. This strongly suggested that people prioritized the quality and length of life itself, rather than income. In other words, the reality is exactly the opposite of the Grossman model. Investment needs should be derived from health needs. It was supported by our empirical research. Government health expenditure was driven by the number of medical technicians. This indicated that government health investment was «derived» from people's needs for pain relief and extended life. That is, health investment is a derivative of health consumption, not the other way around. We thought that government health expenditure brought more consumption benefits than investment benefits.

In theory, health investments can generate monetized health capital gains. However, the difficulty in fully restoring health levels and the depreciation rate of health capital mean that the potential for individual investment returns diminishes with age, leading to a reduction in the marginal benefits of health investments. This implies that the returns from health investments cannot be accumulated according to the production model assumed in the Grossman model and thus cannot be captured by our model.

On the other hand, health capital has an intergenerational effect [39]. Healthy parents are more likely to give birth to healthy children. Strong children, because they inherit their parents' strong genes, are more resistant to disease. Parents with high health capital tend to have high incomes. Although they have a stronger incentive to invest and may seek more preventive care for their children, the marginal benefit of their investment in the health of their children with high health levels is less. Parents with low health capital tend to have low incomes. This may result in them lacking sufficient funds to invest in their children's health capital. Therefore, they may seek more curative care for their children to gain non-monetary health capital gains.

In addition, information asymmetry in health services and uncertainty in health investment returns reduce our chances of capturing monetized health capital gains in a macroeconomic health capital model.

From a macroeconomic perspective, the capitalization of health may be affected by life expectancy and retirement policies. Life expectancy is a result of health. Kuhn's [40] empirical study showed that the impact of the extension of life expectancy on

the macroeconomy depended on the retirement age. If the retirement age cannot grow in sync with life expectancy, the extension of life expectancy will not have a positive impact on economic growth. In the context of production activities, the health stock of retirees has limited potential to be transformed into a form of capital. In fact, China's health capital development has also encountered this problem. From 1949 to 1980, life expectancy in China increased by nearly one year per year on average [41]. In 1981, China's life expectancy was 67.77 years, while by 2020 it had increased to 77.93 years⁶. However, China's statutory retirement age has never been adjusted from 1949 to 2024. The statutory retirement age for men is 60 years old; the statutory retirement age for women is 55 years old⁷. We thought that the fact that China's statutory retirement age and pension policies had not changed with the extension of life expectancy was one of the possible reasons why health investment had not generated health capital returns. In a quantitative assessment of exogenous health improvements, Ashraf [42] determined that the impact on per capita income was modest. They observed that while a demographic dividend arising from mortality decline did materialize, its manifestation was postponed for more than half a century. They argued that health benefits might temporarily or permanently diminish per capita income, contending that the rationale for health improvements should be humanitarian rather than economic.

On the other hand, we thought that low fertility rates reduced the intergenerational effects and returns on health capital. If healthy individuals do not have children for various subjective and objective reasons, their investment in health capital will not have an intergenerational effect. The decline in the next generation's population will negatively impact the production of macroeconomic health capital. In 1980, China implemented the family planning policy to control population growth. The main reason was that China did not have enough resources to support the growing population. One of the sustainable development goals of the family planning policy was to improve the quality of the population faster by reducing the growth rate of population quantity. In the early stages of China's implementation of the family planning policy, the fertility decline induced a shift in human capital investment patterns. Families could invest more resources in individual education and

health. From a human resources perspective, the early influence of low fertility rates was to improve the quality of the labor force by sacrificing the growth in the quantity of the labor force. A falling dependency ratio significantly boosted China's savings rate and economic growth⁸. Demographic shifts led to a demographic dividend in China starting in the mid-1960s. The number and proportion of China's population with higher education were gradually increasing. In 1977, only 270,000 people were admitted to universities in China, with an admission rate of 4.8%. In 2015, approximately 7 million people were admitted to universities in China, with an admission rate of 74.3% [43]. In 2013, China relaxed its population control measures as the side effects of low fertility began to emerge, but the decline in fertility did not reverse. The number of births per year fluctuated slightly between 2013 and 2016, and then sharply reduced from 18.83 million in 2016 to 9.02 million in 2023 [44]. In a national sample survey of marriage and fertility intentions among 14418 college students conducted in 2021, only 49% of female respondents and 74% of male respondents reported a strong intention for marriage in their life plans, and the planned number of children was only 1.19 among women and 1.55 among men⁹. Compared with their male peers, highly educated young women had lower intentions for marriage and childbearing. On the other hand, the rapid growth in the number of young Chinese people with different levels of education had begun to exceed the actual demand in the labor market, which had led to over-education and declining income related to the macroeconomic health capital spillover effect [45]. Over-education had led to delayed marriage and a decline in fertility among Chinese women [46]. Delayed marriage led to delayed childbearing. Older mothers had a higher risk of adverse pregnancy outcomes and high-risk maternal complications than younger mothers [47]. This had a negative influence on the health of both pregnant women and children. Ageing also increased the risk of infertility in both men and women, making it difficult to have offspring. In addition, China's population structure faced a serious gender imbalance, with a significantly larger male population than female population. In 2020, China's total population sex ratio was 105.07, which is far higher than the standard level set by the United Nations [48]. The direct cause of China's gender imbalance was the imbalance in the sex ratio of

⁶ National Data // Official Website of National Bureau of Statistics of China – URL: <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A000K&sj=2010> (accessed: 27.10.2025).

⁷ China is gradually raising the retirement age to address the issue of an aging population // Official Website of THE STATE COUNCIL INFORMATION OFFICE – THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA. – URL: http://english.scio.gov.cn/m/chinavoices/2025-01/02/content_117641102.html (accessed: 27.10.2025).

⁸ Wang, D., Cai, F., & Zhang, X. (2004). Saving and growth effects of demographic transition: the population factor in the sustainability of China's economic growth. *Population Research*, 28 (5), 2–11. – URL: <https://rkyj.ruc.edu.cn/EN/abstract/abstract576.shtml> (accessed: 27.10.2025).

⁹ Li, T., Zheng, Y., & Yan, Y. (2022). Have marriage and fertility been de-institutionalized in China? Findings from a survey on marriage and fertility intentions among college students. *Journal of Chinese Women's Studies*, 3, 85–102. – URL: <https://d.wanfangdata.com.cn/periodical/fnyjlc202203006> (accessed: 27.10.2025).

newborns. The natural sex ratio at birth for humans was about 104 to 107 boys to 100 girls [49]. Sex ratio at birth in China was as high as 108 boys per 100 girls in the 1980s and increased to 111 in 1990, 116.9 in 2000, and 120.5 in 2005 [50]. Under the influence of China's social preference for men and the family planning policy, selective abortion and artificial genetic sex selection had led to an imbalance in the sex ratio of newborns [49; 51]. China had not only lost a large number of potential female population, but also lost the next generation of population that these potential female population could have given birth to. On the other hand, the serious imbalance in the sex ratio would cause a large number of men to be unable to find a spouse throughout their lives, leading to mental health problems such as sexual stress and lack of emotional belonging [48], as well as social health problems such as trafficking of women and sexual violence crimes [52]. China's excessively high proportion of male population had increased crime rates [53], and women living in areas of China with more severe gender imbalance were more likely to report having been forced to have sex. The high proportion of males also increased sexual risk behaviors and promoted the spread of sexually transmitted diseases [54]. In addition, China's gender imbalance had created structural problems in marriage due to urban-rural differences and marriage migration. China's rural areas had a stronger preference for males, resulting in a higher proportion of male newborns in rural areas than in urban areas. In 2005, sex ratio at birth was 115.2 in cities, 119.9 in towns, and 122.9 in rural areas [50; 51]. In addition, in China, the proportion of women who migrate from economically underdeveloped areas to economically developed areas through marriage was higher. Between 2012 and 2015, 70.72% of the population who moved to Shanghai due to marriage were women. This had led to an increasingly obvious population structure problem of too many rural men and too many urban women. This had resulted in a large number of marriage resources being unable to be effectively utilized, and might have negative influence on the marriage rate and fertility rate. In addition, Wang's [55] research showed

that the son preference of migrant women was still strong, which led women with only daughters to have significantly higher possibility of having another child and results in a higher imbalance in the sex ratio with higher parity. Therefore, the gender imbalance in China's population had a negative impact on the fertility rate.

Increased life expectancy and low fertility rates led to an aging population structure in China. From 2014 to 2021, the proportion of people aged 60 and above increased by one percentage point every two years. By the end of 2021, the proportion had exceeded 18%, indicating that China had entered a deeply ageing society [56]. By the end of 2022, China's population had decreased by 850,000 compared to the end of the previous year (9.56 million births and 10.41 million deaths), and the natural population growth rate was -0.60‰. This marked the first time in 73 years that China had experienced negative population growth [57]. Population aging in China led to the challenges of health capitalization and diminishing intergenerational returns to health capital. We thought that raising the statutory retirement age and adjusting the pension policy framework might promote health capitalization among the elderly. However, diminishing intergenerational returns to health capital was a systemic problem that could not be solved by a single approach because the causes of low fertility were highly complex. It involved factors such as public policy, education, employment environment, marriage, health risks, cultural attitudes, and uneven regional economic development, as well as the synergistic interactions among them.

For the reasons stated above, we thought that the monetization of health capital was difficult to be driven by investment. However, this did not mean that health capital could not be produced through health investment, because consumption needs had a higher priority in the motivation for health investment, accumulating in the form of non-monetary health capital.

Our research provided new theoretical and empirical insights into the characteristics of health capital production models.

REFERENCES

1. Mushkin, S. J. (1962) Health as an Investment. *Journal of political economy*, 70 (5, Part 2), pp. 129–157. <https://doi.org/10.1086/258730>.
2. Grossman, M. (1972) On the concept of health capital and the demand for health. *Journal of political economy*, 80 (2), pp. 223–255. <https://doi.org/10.1086/259880>.
3. Bhattacharya, J., Hyde, T., Tu, P. (2014) *Health economics*. Bloomsbury Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-02997-3>.
4. Fumagalli, E., Pintor, M. P., Suhrcke, M. (2024) The impact of health on economic growth: A narrative literature review. *Health policy*, 143, article 105039. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2024.105039>. <https://elibrary.ru/tbjtdm>.
5. Niu, X. T., Yang, Y. C., Wang, Y. C. (2021) Does the economic growth improve public health? A cross-regional heterogeneous study in China. *Frontiers in Public Health*, 9, article 704155. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.704155>. <https://elibrary.ru/ypccuu>.
6. Scott, A., Ashwin, J., Ellison, M., Sinclair, D. (2023) International gains to achieving healthy longevity. *Cold Spring Harbor Perspectives in Medicine*, 13 (2), article a041202. <https://doi.org/10.1101/2023.01.12.23281202>.

- org/10.1101/cshperspect.a041202. <https://elibrary.ru/gspshd>.
7. Ridhwan, M. M., Nijkamp, P., Ismail, A. M. Irsyad, L. (2022) The effect of health on economic growth: A meta-regression analysis. *Empirical Economics*, 63 (6), pp. 3211–3251. <https://doi.org/10.1007/s00181-022-02226-4>. <https://elibrary.ru/ujznsi>.
 8. Guo, T., Tong, Y., Yu, Y. (2025) The influence of government health investment on economic resilience: A perspective from health human capital. *International Review of Economics & Finance*, 99, article 104050. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104050>. <https://elibrary.ru/zuikykk>.
 9. Greer, S. L., Bekker, M., De Leeuw, E., Wismar, M., Helderma, J. K., Ribeiro, S., Stuckler, D. (2017) Policy, politics and public health. *The European Journal of Public Health*, 27 (suppl_4), pp. 40–43. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckx152>.
 10. Wu, W., Long, S., Cerda, A. A., Garcia, L. Y., Jakovljevic, M. (2023) Population ageing and sustainability of healthcare financing in China. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 21 (1), p. 97. <https://doi.org/10.1186/s12962-023-00505-0> <https://elibrary.ru/duumfi>.
 11. Zakaria, S. (2011) Transforming human resources into human capital. *Information Management and Business Review*, 2 (2), pp. 48–54. <https://doi.org/10.22610/imbr.v2i2.882>.
 12. Liu, Y., Huo, S. (2024) Measurement of health human capital and its economic effect in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1), article 774. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03060-y>. <https://elibrary.ru/efywmng>.
 13. Bu, T., Ma, R., Wang, Y., Wang, X., Tang, D., Deng, L. (2024) Measurement on Health Capital of Workforce: Evidence from China. *Social Indicators Research*, 174 (2), pp. 569–587. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03403-x>. <https://elibrary.ru/xlopfld>.
 14. Yang, X. (2020) Health expenditure, human capital, and economic growth: an empirical study of developing countries. *International journal of health economics and management*, 20 (2), pp. 163–176. <https://doi.org/10.1007/s10754-019-09275-w>. <https://elibrary.ru/sfwzue>.
 15. Shuyong, F., Shuyu, C., Maimaituxun, M. (2024) Discussion on the relationship between Chinese government's investment in health human capital and economic growth. *Journal of the Knowledge Economy*, 15 (4), pp. 19183–19202. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01771-w>. <https://elibrary.ru/xiuuhn>.
 16. Bhandari, H., Yasunobu, K. (2009) What is social capital? A comprehensive review of the concept. *Asian Journal of Social Science*, 37 (3), pp. 480–510. <https://doi.org/10.1163/156853109x436847>.
 17. Alpino, M., Mehlum, H. (2023) Two notions of social capital. *The Journal of mathematical sociology*, 47 (4), pp. 255–282. <https://doi.org/10.1080/0022250X.2021.2004597>. <https://elibrary.ru/qjsdtw>.
 18. Gao, J., Weaver, S. R., Dai, J., Jia, Y., Liu, X., Jin, K., Fu, H. (2014) Workplace social capital and mental health among Chinese employees: a multi-level, cross-sectional study. *PloS one*, 9 (1), article e85005. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0085005>.
 19. Wang, Z., Fang, Y., Zhang, X. (2024) Impact of social capital on health behaviors of middle-aged and older adults in China – an analysis based on CHARLS2020 data. *Healthcare*, 12 (11), p. 1154. <https://doi.org/10.3390/healthcare12111154>. <https://elibrary.ru/wfldcg>.
 20. Luo, Y., Zhao, H., Chen, H., Xiao, M. (2023) Association between cultural capital and health literacy during the COVID-19 pandemic among community residents in China: the mediating effect of social capital. *Frontiers in Public Health*, 11, article 1199941. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1199941>. <https://elibrary.ru/omplmc>.
 21. Li, R., Zhan, Y., Tao, Y., Wang, R., Gu, X., He, Z., Zhu, B. (2025) Economic and social determinants of life expectancy in China. *Frontiers in public health*, 13, article 1554336. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1554336>. <https://elibrary.ru/tltnnn>.
 22. Jorgenson, D. W., Pachon, A. (1983) Lifetime income and human capital. In *Human Resources, Employment and Development. Volume 2: Concepts, Measurement and Long-Run Perspective: Proceedings of the Sixth World Congress of the International Economic Association held in Mexico City, 1980*, pp. 29–90. London, Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-17203-0_2.
 23. Pintor, M. P., Fumagalli, E., Suhreke, M. (2024) The impact of health on labour market outcomes: A rapid systematic review. *Health policy*, 143, article 105057. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2024.105057>. <https://elibrary.ru/mrdwio>.
 24. Jayachandran, S., Lleras-Muney, A. (2009) Life expectancy and human capital investments: Evidence from maternal mortality declines. *The Quarterly Journal of Economics*, 124 (1), pp. 349–397. <https://doi.org/10.1162/qjec.2009.124.1.349>.
 25. Fortson, J. G. (2011) Mortality risk and human capital investment: the impact of HIV/AIDS in Sub-Saharan Africa. *The Review of Economics and Statistics*, 93 (1), pp. 1–15. https://doi.org/10.1162/rest_a_00067.
 26. Grossman, M. (2000) The human capital model. *Handbook of health economics*, 1 (1), pp. 347–408. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0064\(00\)80166-3](https://doi.org/10.1016/S1574-0064(00)80166-3).
 27. Groot W., van den Brink H.M. (2007) *The effects of education on health*. In: Hartog J, Maassen

- van den Brink H, eds. *Human Capital: Advances in Theory and Evidence*. Cambridge University Press, pp. 65–80. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511493416.006>.
28. Raghupathi, V., Raghupathi, W. (2020) The influence of education on health: an empirical assessment of OECD countries for the period 1995–2015. *Archives of public health*, 78 (1), article 20. <https://doi.org/10.1186/s13690-020-00402-5>. <https://elibrary.ru/lvtqqb>.
 29. Araki, S. (2025) Reassessing human capital and health capital over the life course: Causal mediation analysis of higher education, health, and wages. *Social Science & Medicine*, 381, article 118299. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.118299>. <https://elibrary.ru/yuespk>.
 30. von Simson, K. (2015) Explaining upper secondary school dropout: new evidence on the role of local labor markets. *Empirical Economics*, 48 (4), pp. 1419–1444. <https://doi.org/10.1007/s00181-014-0829-3>. <https://elibrary.ru/eqmbjt>.
 31. Volkova, O. N., Volkova, A. (2024) Empirical testing of Grossman's the demand for health model: the case of Russia. *Journal of Applied Economic Research*, 23 (1), pp. 33–58. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.1.002>. <https://elibrary.ru/vwkush>.
 32. Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
 33. Becker, G. S. (1962) Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70 (5, Part 2), pp. 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>.
 34. Soares, R. R. (2015) Gary Becker's contributions in health economics. *Journal of Demographic Economics*, 81 (1), pp. 51–57. <https://doi.org/10.1017/dem.2014.10>.
 35. Zweifel, P., Felder, S., Meiers, M. (1999) Ageing of population and health care expenditure: a red herring? *Health economics*, 8 (6), pp. 485–496. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1050\(199909\)8:6<485::aid-hec461>3.0.co;2-4](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1050(199909)8:6<485::aid-hec461>3.0.co;2-4).
 36. Zweifel, P. (2022) The 'red herring' hypothesis: some theory and new evidence. *Healthcare*, 10 (2), p. 211. <https://doi.org/10.3390/healthcare10020211>. <https://elibrary.ru/cfmlcp>.
 37. Du, X., Wei, H., Zhang, X. (2024) Implications for household health expenditure in China's ageing population: based on Red Herring hypothesis. *BMC Public Health*, 24 (1), article 2984. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20422-y>. <https://elibrary.ru/razjcr>.
 38. Yu, T. H. K., Wang, D. H. M., Wu, K. L. (2015) Reexamining the red herring effect on health-care expenditures. *Journal of Business Research*, 68 (4), pp. 783–787. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.028>.
 39. Bleakley, H. (2010) Health, human capital, and development. *Annual review of economics*, 2 (1), pp. 283–310. <https://doi.org/10.1146/annurev.economics.102308.124436>.
 40. Kuhn, M., Prettnner, K. (2023) Rising longevity, increasing the retirement age, and the consequences for knowledge-based long-run growth. *Economica*, 90 (357), pp. 39–64. <https://doi.org/10.1111/ecca.12445>. <https://elibrary.ru/huyxua>.
 41. Xinming, S., Gong, C., Xiaoying, Z. (2010) Chinese life expectancy and policy implications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (5), pp. 7550–7555. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.05.120>.
 42. Ashraf, Q. H., Lester, A., Weil, D. N. (2008) When does improving health raise GDP? *NBER macroeconomics annual*, 23, pp. 157–204. <https://doi.org/10.1086/593084>.
 43. Guo, L., Huang, J., Zhang, Y. (2019) Education development in China: Education return, quality, and equity. *Sustainability*, 11 (13), article 3750. <https://doi.org/10.3390/su11133750>.
 44. Wang, Y., Kong, F., Fu, Y., Qiao, J. (2024) How can China tackle its declining fertility rate? *BMJ: British medical journal*, 386, article e078635. <https://doi.org/10.1136/bmj-2023-078635>. <https://elibrary.ru/sowuao>.
 45. Ma, W., Baek, J., Qi, M., Li, J., Liu, B. (2022) The influence of overeducation on Chinese workers' job satisfaction from China household tracking survey (2014–2018). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (23), article 16032. <https://doi.org/10.3390/ijerph192316032>. <https://elibrary.ru/popjcx>.
 46. Chen, C., Xiong, X., Tang, G. (2024) A decomposition study on the factors influencing China's total fertility rate changes between 1990 and 2020. *Scientific Reports*, 14 (1), article 28176. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-79999-4>. <https://elibrary.ru/dprlng>.
 47. Frick, A. P. (2021) Advanced maternal age and adverse pregnancy outcomes. *Best practice & research Clinical obstetrics & gynaecology*, 70, pp. 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.bpobgyn.2020.07.005>. <https://elibrary.ru/itfrcd>.
 48. Zhang, Y., Zou, B., Zhang, H., Zhang, J. (2022) Empirical research on male preference in China: a result of gender imbalance in the seventh population census. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (11), article 6482. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116482>. <https://elibrary.ru/jkaxmd>.
 49. Chahnazarian, A. (1988) Determinants of the sex ratio at birth: review of recent literature. *Social biology*, 35 (3-4), pp. 214–235. <https://doi.org/10.1080/19485565.1988.9988703>. <https://elibrary.ru/hkkztx>.

50. Lei, L., Pals, H. (2011) Son preference in China: Why is it stronger in rural areas? *Population review*, 50 (2). <https://doi.org/10.1353/prv.2011.0013>.
51. Wang, Q., Chiang, T. F., Xiao, J. J. (2024) Attitude toward gender inequality in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1), pp. 1–14. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02857-1>. <https://elibrary.ru/blkol>.
52. Diamond-Smith, N., Rudolph, K. (2018) The association between uneven sex ratios and violence: Evidence from 6 Asian countries. *PloS one*, 13 (6), article e0197516. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197516>.
53. Edlund, L., Li, H., Yi, J., Zhang, J. (2013) Sex ratios and crime: Evidence from China. *Review of Economics and Statistics*, 95 (5), pp. 1520–1534. https://doi.org/10.1162/rest_a_00356.
54. Bien, C. H., Cai, Y., Emch, M. E., Parish, W., Tucker, J. D. (2013) High adult sex ratios and risky sexual behaviors: A systematic review. *PloS one*, 8 (8), article e71580. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0071580>.
55. Wang, X., Nie, W., Liu, P. (2020) Son preference and the reproductive behavior of rural-urban migrant women of childbearing age in China: empirical evidence from a cross-sectional data. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (9), article 3221. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093221>. <https://elibrary.ru/fgxckt>.
56. Wu, W., Long, S., Cerda, A. A., Garcia, L. Y., Jakovljevic, M. (2023) Population ageing and sustainability of healthcare financing in China. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 21 (1), p. 97. <https://doi.org/10.1186/s12962-023-00505-0>. <https://elibrary.ru/duumfi>.
57. Peng, D. (2023) Negative population growth and population ageing in China. *China Population and Development Studies*, 7 (2), pp. 95–103. <https://doi.org/10.1007/s42379-023-00138-z>. <https://elibrary.ru/telaxo>.

КОРПОРАТИВНАЯ ДЕМОГРАФИЯ: РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТРАЖЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ПОВЕСТКИ

А. П. Багирова ^a, Т. В. Гладкова ^b, Т. А. Кансафарова ^c

^a Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(Екатеринбург, Россия)

^b Министерство экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области
(Екатеринбург, Россия)

^c Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. После обозначения государством новой для российского бизнеса повестки, ориентирующей этот бизнес на включение в социальные пакеты мер поддержки семей сотрудников, в субъектах РФ началось формирование региональных моделей поддержки такого семейно-ориентированного бизнеса. Этот процесс требует научного осмысления, в том числе – через изучение отношения к нему работодателей и работающего населения. Теоретической рамкой исследования выступают неоинституциональный подход и теория социального обмена, сочетание которых предполагает опосредование влияния государственной политики на бизнес его ожиданиями эффектов от затрат, связанных с введением новых мер поддержки семей сотрудников.

Материалы и методы. Источником информации стала проведенная в Свердловской области в 2024 и 2025 гг. серия социологических исследований, направленных на выявление отношения работающего населения и работодателей к корпоративным практикам поддержки семей работников (опросы работающего населения репродуктивного возраста 2024: N=303 чел., случайная выборка, онлайн-панель ООО «ОнИН»; 2025: N=1030 чел., неслучайный дизайн выборки; 2025: глубинные интервью с работодателями Свердловской области (N=18 чел.).

Результаты. Основные результаты исследований таковы: позитивное восприятие работающим населением Свердловской области семейно-ориентированных мер работодателей; разнообразие реализуемых сегодня мер на предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса; разнообразие мотивов работодателей к реализации мер поддержки семей работников: от неосознаваемых до четко фиксируемых, от сугубо патерналистских и традиционалистских до экономических и стратегических; различная потенциальная демографическая и социальная эффективность корпоративных мер.

Обсуждение. Результаты анализа позволили зафиксировать начавшийся на предприятиях Свердловской области этап стихийного формирования портфелей семейно-ориентированных мер. Повышение эффективности включения бизнеса в демографическую повестку для всех заинтересованных – работодателей, государства и населения – возможно через институционализацию этого процесса на региональном уровне. Понимание целей, спектра решаемых задач и мотивов всех заинтересованных, выработка понятных правил и ролей может, в свою очередь, стимулировать бизнес занимать особую позицию корпоративной гражданственности в демографической сфере, при которой организации включают национальные задачи по поддержке семей, родительства и детства, развитию человеческого капитала в стратегии своего развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративная демографическая политика, работающее население, работодатели, ЭКГ-рейтинг, КПД-рейтинг, корпоративный демографический стандарт.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Вклад в исследование А. П. Багировой в части разработки концепции, сбора данных в ходе опроса работающих 2024 г. и интервью с работодателями 2025 г., анализа этих данных финансировался за счет гранта Российского научного фонда № 24–18-00854, <https://rscf.ru/project/24-18-00854/>.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Багирова А. П., Гладкова Т. В., Кансафарова Т. А. Корпоративная демография: региональное отражение федеральной повестки // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 69–85. EDN BNJZBP.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Багирова Анна Петровна – доктор экономических наук, кандидат социологических наук; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – *заместитель директора по науке и инновациям Школы государственного управления и предпринимательства ИнЭУ*; a.p.bagirova@urfu.ru. SPIN 4288–4508, ORCID 0000-0001-5653-4093, Scopus 55361822000, Researcher M-7440-2013.

Гладкова Татьяна Викторовна – Министерство экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области (620031, Россия, г. Екатеринбург, пл. Октябрьская, 1) – *заместитель Министра экономики и территориального развития Свердловской области*, t.gladkova@egov66.ru. ORCID 0009-0005-0653-2678.

Кансафарова Татьяна Анасовна – Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей (620075, Россия, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 6) – *исполнительный вице-президент*, sospp4@sospp.ru. ORCID 0009-0003-5073-8484.

ВКЛАД АВТОРОВ

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

Багирова А. П. – разработка концепции исследования, сбор данных, анализ данных, написание текста рукописи, формулировка выводов.

Гладкова Т. В. – сбор данных (опрос 2025 г.), интерпретация результатов исследования, написание текста рукописи.

Кансафарова Т. А. – сбор данных (опрос 2025 г.), интерпретация результатов исследования, 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 18.04.2026; рецензия получена 07.08.2026; принята к публикации 02.09.2026.

RESEARCH ARTICLE

CORPORATE DEMOGRAPHY: REGIONAL REFLECTION OF THE FEDERAL AGENDA

A. P. Bagirova ^a, T. V. Gladkova ^b, T. A. Kansafarova ^c

^a Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russia)

^b Ministry of Economy, Investments and Territorial Development of the Sverdlovsk Region
(Yekaterinburg, Russia)

^c Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. After the Russian government designated a new agenda for Russian business, which focuses this business on including measures to support employees' families in social packages, the formation of regional models of support for such family-oriented businesses began in the constituent entities of the Russian Federation. This process requires scientific understanding, including through the study of the attitude of employers and the working population towards it. The theoretical framework of the study is the neo-institutional approach and the theory of social exchange, the combination of which involves mediating the impact of government policy on business by its expectations of the effects of costs associated with the introduction of new measures to support the families of employees.

Materials and methods. The empirical basis of the study consists of a series of sociological surveys conducted in the Sverdlovsk region in 2024–2025, aimed at examining the attitudes of the working population and employers toward corporate family support practices. The data include surveys of the working population of re-

productive age (2024: N = 303, random sampling, online panel by “OnIN” LLC; 2025: N = 1030, non-probability sampling), as well as in-depth interviews with employers in the Sverdlovsk Region (2025: N = 18).

Results. The key findings of the study are as follows: a generally positive perception of family-oriented measures among the working population; a wide diversity of such measures implemented across large, medium, and small enterprises; a broad spectrum of employer motivations for adopting these measures, ranging from implicit to explicitly articulated, and from paternalistic and traditionalist to economic and strategic; and varying levels of potential demographic and social effectiveness of corporate measures.

Discussion. The results of the analysis allowed us to record the stage of spontaneous formation of portfolios of family-oriented measures that began at the enterprises of the Sverdlovsk region. Increasing the effectiveness of business inclusion in the demographic agenda for all stakeholders – employers, the state and the population – is possible through the institutionalization of this process at the regional level. Understanding the goals, the range of tasks to be solved, and the motives of all interested parties, as well as developing understandable rules and roles, can, in turn, encourage businesses to take a special position of corporate citizenship in the demographic sphere, in which organizations include national objectives to support families, parenthood and childhood, and the development of human capital in their development strategies.

KEYWORDS

Corporate demographic policy, working population, employers, EPG rating, performance efficiency rating, corporate demographic standard.

FUNDING

Anna Bagirova's contribution to the research in terms of concept development, data collection during the survey of employees in 2024 and interviews with employers in 2025, and analysis of these data was supported by the Russian Science Foundation, project no. 24-18-00854 (<https://rscf.ru/project/24-18-00854/>).

FOR CITATION

Bagirova, A. P., Gladkova, T. V., Kansafarova, T. A. (2026) Corporate demography: regional reflection of the federal agenda. *Management Issues*, 20 (3), 69–85. <https://elibrary.ru/bnjzbp>.

AUTHORS' INFORMATION

Anna P. Bagirova – Professor, Doctor of Economic Sciences, Candidate of Sociological Sciences; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620062, Russia, Yekaterinburg, Mira St., 19) – *Deputy Director for Research and Innovation, School of Public Administration and Entrepreneurship*; a.p.bagirova@urfu.ru. SPIN 4288–4508, ORCID 0000-0001-5653-4093. Scopus 55361822000, Researcher M-7440-2013.

Tatyana V. Gladkova – Ministry of Economy, Investments and Territorial Development of the Sverdlovsk Region (620031, Russia, Yekaterinburg Oktyabrskaya Sq., 1) – *Deputy Minister of Economy and Territorial Development of the Sverdlovsk Region*; t.gladkova@egov66.ru. ORCID 0009-0005-0653-2678.

Tatyana A. Kansafarova – Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs (620075, Russia, Yekaterinburg, Pushkina St., 6) – *Executive Vice President*; sospp4@sospp.ru. ORCID 0009-0003-5073-8484.

AUTHORS' CONTRIBUTION

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

Bagirova A. P. – development of the research concept, data collection, data analysis, writing the text of the manuscript, formulation of conclusions.

Gladkova T. V. – data collection (the 2025 survey), interpretation of research results, writing of the manuscript text.

Kansafarova T. A. – data collection (the 2025 survey), interpretation of research results, writing of the manuscript text.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 18.04.2026; reviewed 07.08.2026; accepted for publication 02.09.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Тема взаимосвязи демографии и бизнеса сегодня является устойчивой и обсуждается на самых значимых экспертных площадках. Министерством труда и социальной защиты РФ совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей и Федерацией независимых профсоюзов России в конце 2024 г. утверждены 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 обязанностями¹. Появились и постоянно развиваются измерения в рамках национальных стандартов ответственного бизнеса, три из которых сегодня позволяют оценить разные аспекты вовлечения работодателей в демографическую повестку: КПД-рейтинг («Корпоративная поддержка демографии»²) определяет вклад предприятий и отдельных регионов в демографическую ситуацию России на основе объективных показателей численности и структуры персонала; ЭКГ-рейтинг («Экология. Кадры. Государство»³) оценивает социальную, «демографическую ответственность» работодателей в составе общей оценки «здоровья» субъектов предпринимательской деятельности; стандарт общественного капитала бизнеса, помимо показателей КПД-рейтинга и ЭКГ-рейтинга, включает долю многодетных родителей от общего числа сотрудников, а также размер единовременной выплаты (в том числе в виде материальной помощи), осуществляемой работникам при рождении ребенка, выплачиваемой в течение первого года после рождения ребенка.

«Разворот» бизнеса к демографическим проблемам общества отражается и в законодательном регулировании трудовой сферы. Так, например, с 1 сентября 2026 г. вступают в силу изменения в статью 70 Трудового кодекса РФ о запрете установления испытательного срока при приеме на работу женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ранее такая норма действовала только для

беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет)⁴.

Российские регионы преломляют развивающийся федеральный тренд к собственным экономическим, социальным, демографическим реалиям. В более чем 40 субъектах РФ приняты законы о поддержке ответственного бизнеса⁵, постановления Правительств⁶, которые устанавливают те или иные гарантии предприятиям, реализующим в числе социальных мер и меры поддержки семей работников. В ряде регионов ведется разработка или уже приняты корпоративные демографические стандарты субъектов РФ⁷.

Все это свидетельствует о том, что сегодня в России фиксируется новая ситуация, при которой:

1) на федеральном уровне государственного управления, где проводится активная политика поддержки семей с детьми и стимулирования рождаемости, четко обозначена новая для российского бизнеса повестка поддержки выполнения сотрудниками семейных обязанностей, введения дополнительных мер стимулирования рождений у сотрудников; внедрены новые системы измерения этой активности (ЭКГ-рейтинг, КПД-рейтинг);

2) на региональном уровне появляются региональные модели поддержки (законы субъектов РФ «О развитии ответственного ведения бизнеса», региональные корпоративные демографические стандарты, региональные предприятия-лидеры, органами исполнительной власти субъектов РФ апробируются форматы масштабирования практик, реализуемых отдельными предприятиями);

3) предприятия, испытывая кадровый голод и конкурируя за сотрудников, в поиске новых возможностей их привлечения и удержания обращают внимание на возможность и оценивают целесообразность введения семейно-ориентированных мер поддержки персонала.

Это инициированное государством и развивающееся в последнее время явление порождает необходимость его многостороннего научного осмысления.

¹ 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. 29 ноября 2024 г., протокол № 9пр. – URL: <https://base.garant.ru/411110916/> (дата обращения: 13.02.2026).

² КПД-рейтинг.рф. – URL: <https://xn----ftbbfpfd3ammy.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.02.2026).

³ ЭКГ-рейтинг.рф. – URL: <https://xn----etbbhpf3axw8i.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.02.2026).

⁴ Федеральный закон от 09.04.2026 г. № 91-ФЗ «О внесении изменения в статью 70 Трудового кодекса Российской Федерации». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202604090027?index=1> (дата обращения: 18.04.2026).

⁵ Ниязметов А. ЭКГ-рейтинг стал ключевым элементом инфраструктуры, укрепляющим доверие в обществе. – URL: <https://infragreen.ru/artur-niazmetov-ekg-reiingh-stal-kluchievym-eliementom-infrastruktury-ukriepiaushchim-doveriie-v-obshchestvie/> (дата обращения: 22.02.2026).

⁶ Постановление Правительства Свердловской области от 26.11.2025 г. № 638-ПП «О развитии ответственного ведения бизнеса в Свердловской области». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6600202511280014?index=1> (дата обращения: 18.04.2026).

⁷ Пушкарёв А. На предприятиях Приморья внедряют корпоративный демографический стандарт. – URL: <https://rg.ru/2025/05/29/reg-dfo/pridano-ot-biznesa.html> (дата обращения: 13.02.2026).

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Тема изучения бизнеса, реализующего в составе социального пакета меры, направленные на поддержку семей работников, исследуется и российскими, и зарубежными учеными.

Широкий анализ зарубежной научной литературы, посвященной реализации политик, дружественных к семьям работников, представлен в работе Li и Zhang [1]. Авторы выделили несколько распространенных исследовательских фокусов, отметив, что чаще всего предметом зарубежных исследований становится восприятие этих мер работающими женщинами. Большой блок исследований в зарубежной науке также посвящен изучению влияния семейно-ориентированных политик на результаты бизнеса – авторы отмечают, что выявляются положительные экономические эффекты, выражающиеся в снижении текучести кадров, росте удовлетворенности работников условиями труда и повышении производительности труда, расширении возможностей найма высококвалифицированных сотрудников, снижении текучести персонала, возможности использования семейно-ориентированных мер в качестве инструмента привлечения и удержания на предприятии талантов.

Среди самых современных зарубежных исследований этой проблематики отмечаются темы, связанные с использованием политики работодателей, ориентированной на интересы семьи, для смягчения конфликта между семьей и работой [2]; рассмотрением корпоративных практик, направленных на поддержку семей сотрудников, в качестве защитных факторов, которые могут снизить негативные последствия конфликта между работой и семьей и способствовать общему благополучию сотрудников [3]; важностью использования проактивных подходов, использующих аналитику и механизмы постоянной обратной связи, для разработки работодателями семейно-ориентированной политики, учитывающей разнообразные потребности сотрудников [4]; сравнительным анализом практик поддержки семей работников у работодателей, занятых в разных секторах экономики [5].

Российский дискурс в отношении семейно-ориентированных мер работодателей в настоящее время в основном сконцентрирован вокруг возможностей измерения и оценок этого феномена [6], эволюции и детерминант текущего состояния развития практик бизнеса [7]; рассматриваются аспекты оценивания семейно-ориентированных демографических мер через ЭКГ-рейтинг – его отличие от существующих рейтинговых систем [8], возможности адаптации к национальным

интересам и приоритетам России [9], фокусировка на социальной значимости компаний, кадровой политике и прозрачном взаимодействии с государством [10], включение демографической ответственности бизнеса в более широкий контекст корпоративной гражданственности [11] и ее соотношение с политиками, «дружественными семьям работников» [12]. Ценностные аспекты введения и распространения корпоративных мер, их интеграция в корпоративную культуру, развитие семейноцентричной среды на предприятиях исследуются гораздо реже [13]. Отдельный – сугубо российский – сюжет исследований посвящен возможностям интеграции российских вузов в демографическую повестку [14], что представляется возможным в связи с выявлением учеными взаимосвязи между интересом студентов к мерам корпоративной демографической политики и их репродуктивными планами [15]. На основании такой взаимосвязи делается вывод о важности целенаправленной работы в студенческой среде по формированию представлений об эффективном совмещении профессиональной и родительской траекторий при условии реализации работодателями на будущих местах работы корпоративных демографических мер [16].

Таким образом, специфика российского тематического фокуса изучения корпоративных демографических мер состоит в том, что отечественные ученые в первую очередь сосредоточены на выявлении и характеристике корпоративных демографических мер в общем широком контексте демографической политики нашей страны, оценке их значимости, институционализации процесса распространения практик российских предприятий через ЭКГ-рейтингование и вовлечение вузов. Вопросы же восприятия работающим населением корпоративных демографических мер, отношения к ним, оценок удовлетворенности их содержанием, ценности для получателей и мотивов работодателей пока остаются на периферии научного изучения. Учитывая, что многочисленные исследования фиксируют приоритетную ценность семьи в нашем обществе [17], необходимо понимать, как формируется и – возможно – меняется отношение к работодателям, реализующим меры поддержки выполнения работниками семейных обязанностей и демонстрирующим тем самым ответственность своей деятельности ценностям семьи и родительства.

Теоретической рамкой нашего исследования могут служить две теоретических концепции – неинституциональный подход и теория социального обмена. Неинституциональный подход основывается на понимании, что «организации структурируются явлениями окружающей их среды и обычно изоморфны этой среде»⁸. Это означает

⁸ Мейер Дж., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Классика новой экономической социологии / сост. В. В. Радаев, Г. Б. Юдин. М.: ИД ВШЭ, 2014. С. 133–163.

взаимосвязь, взаимообмен и соответствие организаций и среды, необходимость интеграции в деятельность организаций элементов, которые являются не только – а возможно, и не столько – экономически эффективными, сколько легитимизированными извне⁹. В этой связи понятие оценки эффективности для организаций расширяется – при соответствии нововведений в социальную политику федеральной и региональной демографической повестке вопрос оценки их эффективности может ставиться не только в русле оценки экономических аспектов, но еще и социальных, и политических составляющих широко понимаемой эффективности.

Теория социального обмена имеет довольно длительную историю для анализа взаимодействий в сфере труда [18] – трудовые отношения рассматриваются как взаимный обмен ресурсами и обязательствами между работником и работодателем. Реализация бизнесом социальной ответственности с этой точки зрения является ресурсом, получение которого работником формирует у последнего обязательства перед работодателем. Успешным результатом взаимодействия с точки зрения теории социального обмена должна являться удовлетворенность сторонами интеракцией.

Факторы, влияющие на результативность мер, с позиции теории социального обмена изучаются разными исследователями. Valmori с коллегами сделали вывод о том, что важнее не количество, а качество мер, а также учет индивидуальных различий при разработке эффективных программ льгот [19]. Опора на теорию социального обмена предопределяет возможность прогнозирования результатов обмена на основе данных о его содержании [20], в частности – возможность давать прогнозные оценки уровня приверженности, вовлеченности и мотивации сотрудников [21].

Опора на две теории, одна из которых относится к макро-, а вторая – к мезоуровню социологического и экономического знания, обосновывается, с нашей точки зрения, тем, что мотивы работодателей, связанные с введением семейно-ориентированных мер поддержки работающих, могут основываться как на государственной демографической политике, провозгласившей значимость вовлечения бизнеса в решение демографических задач регионов и страны в целом, так и на необходимости получать экономические и социальные эффекты от расширения или трансформации пакета социальных мер, направляемых в условиях демографических вызовов еще и на семьи сотрудников.

Цель нашего исследования состоит в выявлении отношения работающих и работодателей к феномену вовлечения бизнеса в демографическую повестку на примере Свердловской области.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В 2024 и 2025 гг. в Свердловской области была проведена серия социологических исследований, направленных на выявление отношения работающего населения и работодателей к корпоративным практикам поддержки семей работников.

Первое исследование являлось частью широкого опроса работающего населения репродуктивного возраста в трех федеральных округах – УрФО, СФО, СЗФО, который проводился в октябре 2024 г., объем выборочной совокупности составил 2520 чел. (по 840 чел. в федеральном округе, каждый из которых представлен пятью субъектами РФ¹⁰), но для целей данного анализа использовались только ответы респондентов, проживающих в Свердловской области (303 чел.). Данные собирались с помощью использования онлайн-панели маркетинговой компании ООО «ОНИН». На этапе конструирования анкеты осуществлялась экспертиза инструмента исследования (экспертами выступили представители Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей, Свердловского областного родительского комитета). В каждом субъекте РФ доля опрошенных мужчин и женщин соответствовала структуре населения репродуктивного возраста по полу; средний возраст опрошенных составил 37,9, медианный – 39 лет; 65% имеют несовершеннолетних детей; респонденты, работающие на крупных предприятиях, составили 10,1% опрошенных, средних – 48,7%, малых – 41,2%.

Второе исследование было специально организовано в Свердловской области межведомственной рабочей группой по формированию сборника «Демографические практики предприятий Свердловской области» и подготовке проекта корпоративного демографического стандарта Свердловской области и проводилось несколькими организациями: Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей, Федерацией профсоюзов Свердловской области, Министерством экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области, Департаментом по труду и занятости населения Свердловской области, Школой государственного управления и предпринимательства УрФУ. В данном онлайн-опросе приняли участие 1030 респондентов, представляющих работающее население Свердловской области. Опрос

⁹ Мейер Дж., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Классика новой экономической социологии / сост. В. В. Радаев, Г. Б. Юдин. М.: ИД ВШЭ, 2014. С. 133–163.

¹⁰ С подробными результатами этого исследования можно ознакомиться, например, в работе: Багирова А. П. Корпоративная демография: баланс интересов государства, бизнеса и населения в регионах России // Экономика региона. 2025. 21 (4). С. 1109–1121. – URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13> (дата обращения: 13.02.2026).

проводился в сентябре-ноябре 2025 г. Неслучайный дизайн выборки в определенной степени нивелировался тем, что это исследование носило повторный характер, а собранные в нем данные рассматривались, скорее, как подтверждающие информацию, собранную в первом исследовании, рекрутинг респондентов в котором был случайным.

В каждом из опросов респондентам предлагалось оценить свое отношение к работодателям, реализующим меры поддержки семей работников, а также сделать оценку 26 различных мер поддержки семей сотрудников со стороны работодателей по совокупности параметров. Список этих мер составлялся на основе нескольких источников¹¹, а оцениваемые параметры включали необходимость – с точки зрения работающих – конкретной меры для общества, ее полезность для их семьи, возможность содействия той или иной меры принятию решения о рождении ребенка, оценку степени привлекательности организации в случае реализации ею той или иной меры. Кроме того, мы оценивали распространенность всех 26 мер на предприятиях Свердловской области, задавая респондентам прямые вопросы. Для исключения эффекта влияния местоположения меры в общем списке мер на ее оценку использовалась процедура ротации – разным респондентам предъявлялись случайным образом упорядоченные списки мер.

Учитывая чувствительность темы для некоторых респондентов, в формулировках вопросов мы намеренно избегали апеллирования к личному опыту (например, вопрос о потенциальном влиянии меры на семью респондента задавался в безличной форме). Для выявления отношения работающих к работодателям, реализующим меры семейно-ориентированной поддержки, мы также задавали вопросы о чувствах, предусмотрев возможность выбора позитивно и негативно окрашенных вариантов.

Количественный анализ данных двух опросов проводился в SPSS 22.0 и включал описательную статистику, а также корреляционный анализ. Для проведения корреляционного анализа формировалась дополнительная база данных, в которой единицей анализа выступала конкретная мера, а параметрами – ее распространенность на предприятиях Свердловской области (доля респондентов, отметивших наличие меры на своем месте работы), полезность для семьи (доля опрошенных, утвердительно ответивших на вопрос о полезности меры для их семей), привлекательность для бизнеса (доля респондентов, отметивших привлекательность меры для работодателя с точки зрения бизнес-партнеров и общества в целом), потенциал содействия принятию

решений о рождении детей (доля респондентов, видящих в мере потенциал демографического характера). Взаимосвязи между разными параметрами мер оценивались с помощью коэффициента Спирмена.

Помимо количественной была реализована качественная стратегия исследования – глубинные интервью с работодателями российских компаний, которые проводились в тех же трех федеральных округах (УрФО, СФО, СЗФО) и охватывали руководство малых, средних и крупных предприятий, продвигающих и не продвигающих во внешнюю среду реализацию мер поддержки семей работников. Для целей настоящего исследования анализировались только интервью, проведенные в Свердловской области с мая по декабрь 2025 г. (N=18).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Данные, собранные в обеих волнах опроса работающих, полностью совпали в главной позиции: абсолютное большинство – 82% работающего населения – поддержку работников с детьми со стороны работодателя считают необходимой. Эта убежденность устойчива и статистически значимо не различается у респондентов разного пола, возраста, семейного положения, работающих на предприятиях с разной численностью персонала.

Как показали данные наших опросов, работники формируют особое отношение к работодателю, реализующему меры поддержки их семей. Острота конфликта семьи и работы, как и восприятие сложности родительского труда, в этом случае у работающих снижается, что подтверждает результаты исследований зарубежных ученых, рассматривающих корпоративную демографическую политику как фактор снижения конфликта между семьей и работой [3]. Наши же результаты расширяют это представление, демонстрируя через ответы респондентов на прожективные вопросы, что в условиях низкой распространенности мер корпоративной семейной поддержки их введение работодателями может стать сигналом и для соискателей рабочих мест – сигналом, свидетельствующим о потенциальной возможности смягчения такого конфликта на данном предприятии. Кроме того, в случае наличия пакета корпоративных мер, направленных на семьи работников, меняются и чувства работающих по отношению к профессиональной деятельности – повышается ощущение собственной значимости для работодателя, уходит страх потери работы в связи с рождением ребенка (рисунок 1). Частота выборов оценок за два года в целом устойчива.

¹¹ Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса / под ред. В. Л. Иваницкого, С. Н. Шишкарёва. М.: ДПК Пресс, 2024. 160 с.

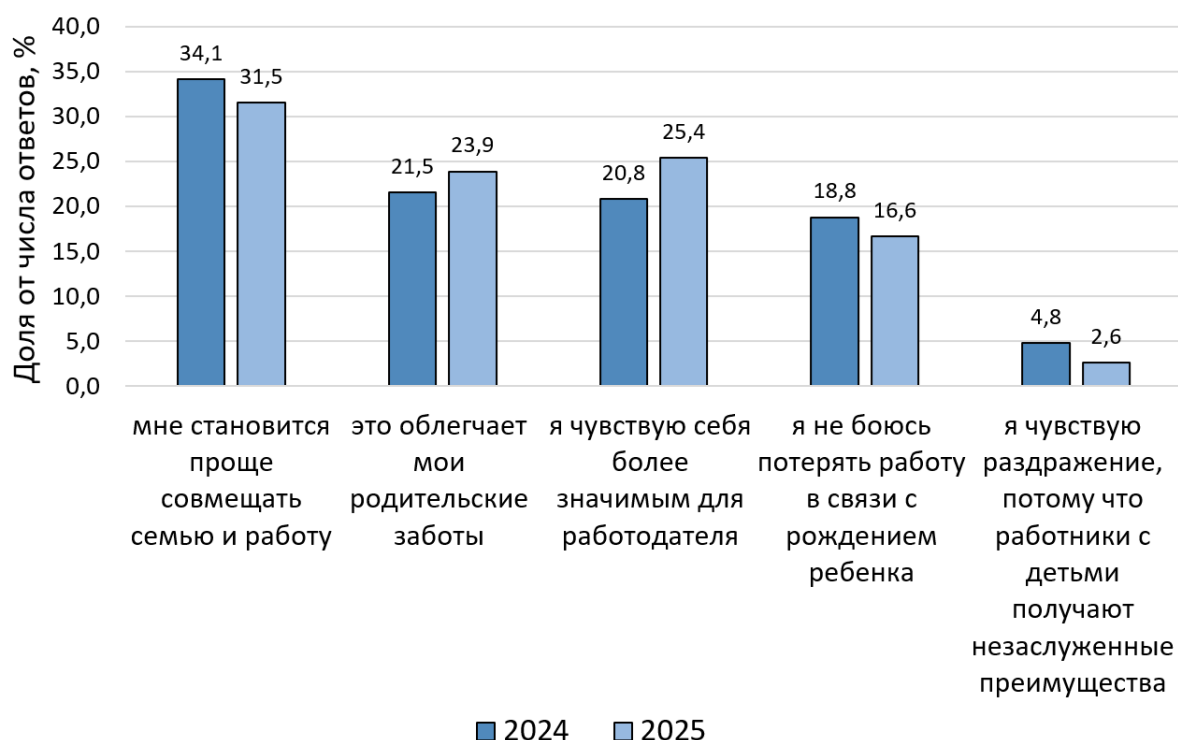


Рисунок 1 – Чувства работающих при реализации работодателями мер, направленных на семьи работников (% от числа ответов)

Figure 1 – Feelings of employees when employers implement measures aimed at supporting employees' families (% of the number of responses)

В интервью с работодателями звучат разные мотивы реализации политики, направленной на семьи работников. Мотив заботы о сотрудниках выражается через концепты патернализма, «воспроизводства добра», при этом не исключается возможность обмена ресурсами лояльности и роста вовлеченности персонала – таким образом демонстрируется своего рода «позиция нематериального прагматизма»:

«Стимул... да просто доброе отношение. Мне нравится, когда люди ко мне относятся с добром, я всегда отвечаю. Потому что я работал в разных заведениях, <...> где начальству было абсолютно плевать вообще. Им главное – единица сотрудника, и никаким образом, кроме как заработной платой, это не поощряется. <...> Ну, короче, не было такого ощущения, что ты как в семье какой-то, да, вот так скажем. <...> Я создаю такую... экосистему, чтобы они чувствовали, что о них есть забота какая-то помимо денег, помимо основных» (Свердловская область, малый бизнес).

«Лояльность сотрудников и компании – это очень комплексная история, которая <...> складывается за счет вот таких мелких кирпичиков. То есть ты, с одной стороны, им организуешь комфортную жизнь в рамках компании, даешь возможность им классно отдохнуть на корпоративе, и ты говоришь: “Если у тебя есть или появляется семья – мы тебя тоже в этом плане поддерживаем”. Это <...> совокупно дает какое-то общее,

хорошее впечатление компании о том, что компания о тебе заботится» (Свердловская область, малый бизнес).

Противоположная позиция – модель, скорее, материального прагматизма, преследования экономических интересов бизнеса – в интервью с работодателями артикулируется в терминах возможности удержания сотрудников с помощью пакетов мер поддержки их семей, экономии на поиске и привлечении новых кандидатов. В конечном итоге все эти аспекты демонстрируют экономическую мотивацию расширения социального пакета в сторону поддержки семей сотрудников и убежденность в связи между такого рода мерами и эффективностью деятельности предприятия.

«Есть общепринятое понимание, что, например, в компаниях достаточно известных сильных брендов <...> могут не переплачивать..., даже не платить “в рынке”, но при этом есть определенные социальные фишки и какой-то сильный бренд. <...> Этот тандем способен удерживать сотрудников» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Ну это уже дошло до состояния стратегического мышления, проблема стала настолько большой, что она переходит в разряд стратегических. <...> Тут какая альтернатива – либо строить общежитие и привлекать вахтовый персонал, либо строить дома, развивать школы, садики и благоустраивать город, ради того

чтобы здесь были местные сотрудники. В конечном итоге **местный сотрудник <...> дешевле вахтового персонала**, потому что вахтовому персоналу все равно надо построить жилье, ему надо по трудовому кодексу еще оплачивать проезд от места проживания до работы. И, как показывает практика, этот персонал не очень-то себя связывает с предприятием, он в любой момент встает и уходит или с переезда просто не возвращается. Ты его ждешь, он к тебе не возвращается, поэтому **лучше работать с теми, кто живет здесь, в городе**» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Это формирует определенное представление, и на этапе уже первого контакта это позволяет сформировать у соискателя определенный образ компании, который как бы откликается в его душе. Это повышает вероятность того, что он в компании как кандидат **закрепится**, и он, скорее всего, дойдет до финальной стадии, будет **заинтересован в том, чтобы получить предложение от компании**» (Свердловская область, малый бизнес).

Наконец, в интервью демонстрируется и модель практик поддержки семей сотрудников как традиция, устойчивость и преемственность, не предполагающая пересмотра ценности реализуемых мер ни для сотрудников, ни для работодателей.

«Это история предприятия и желание **собственников и менеджмента компаний эту историю сохранять**. Потому что я знаю примеры, когда все, что было, уничтожали на корню, допустим, вот эту наработанную практику. <...> У нас собственники предприятия считают наличие социальной политики важным аспектом, поэтому у нас есть отдельный бюджет, есть коллективный договор» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Просто да, так **принято**, <...> **каждый человек, у которого есть дети, он <...> желает, чтобы дети ходили на ёлки**. И поэтому, когда объявляется этот момент ёлок, то начинают люди участвовать и в костюмировании, и в спектаклях» (Свердловская область, малый бизнес).

Отдельно в интервью выяснялась роль руководителя, собственника предприятия при принятии решений относительно введения мер поддержки семей работников. Толчком к управленческим решениям в отношении не самых очевидных мер поддержки работников стали эмпатия к семейным сотрудникам, понимание сложностей родительского труда, высокая ценность семьи в иерархии жизненных ценностей самих руководителей, их убежденность в необходимости подобного формата

продвижения семейных ценностей в коллектив предприятия.

«Политика, прежде всего, высшего руководства компаний, собственников и тому подобное, поскольку они сами тоже родители, многодетные родители. Для них ценность семьи – это очень важная часть их жизни, и, соответственно, это в рамках организации тоже отражение свое находит» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Вот поэтому отношусь позитивно к таким [вовлеченным в жизнь детей] **отцам, потому что сам такой**» (Свердловская область, малый бизнес).

Интервью позволили зафиксировать широкое многообразие мер поддержки семей работников, реализуемых на предприятиях. Они могут быть классифицированы по разным основаниям:

- закрепление в локальных нормативных актах – меры закрепленные и не закрепленные;
- связь с материальными затратами – меры, связанные и не связанные с материальными затратами;
- осознание работодателями экономических эффектов от реализации мер – меры с осознаваемыми и неосознаваемыми эффектами;
- регулярность мер – меры, носящие регулярный или разовый характер;
- продвижение во внешнюю среду – меры, информация о которых носит открытый либо замкнутый на персонале предприятия характер.

В таблице 1 представлены оценки работающим населением Свердловской области 26 мер по параметрам востребованности для общества, полезности для семьи, результативности для работодателя, в таблице 2 – меры, набравшие наибольшие частоты по каждому параметру (ТОП-5).

Данные таблиц 1 и 2 показывают, что меры-лидеры по различным параметрам достаточно сильно различаются. Наиболее распространенные меры не всегда оцениваются как привлекательные для бизнеса и как имеющие потенциал влияния на принятие семьей работников репродуктивных решений. Наглядно это демонстрируют данные, представленные в таблице 3. Заметно, что в глазах работающего населения достаточно близкими представляются оценки полезности мер для семей и их привлекательности для бизнеса, а также возможности содействия рождению детей и привлекательности для бизнеса – это означает, что для персонала предприятий Свердловской области цели социальной политики работодателей не противоречат друг другу – население видит в ней как поддержку семейной жизнедеятельности, так и выгоды для самого бизнеса.

Таблица 1 – Оценки работающим населением Свердловской области мер со стороны работодателей, направленных на поддержку семей работников (по данным исследований 2024 и 2025 гг.)
Table 1 – Assessments by the working population of Sverdlovsk Oblast of employer measures aimed at supporting employees' families (based on research data from 2024 and 2025)

№	Меры со стороны работодателя, направленные на поддержку семей работников	Доля респондентов, оценивших:					
		востребованность меры для российского общества, % (данные 2024 г.)	информированность о наличии меры, % (данные 2024 г.)	полезность меры для семьи, % (данные 2024 г.)	привлекательность меры для бизнеса, % (данные 2024 г.)	возможность содействия меры принятию решений о рождении ребенка, % (данные 2024 г.)	распространенность меры на предприятиях Свердловской области, % (данные 2025 г.)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка	82,2	18,8	78,5	86,5	82,0	40,5
2	Возможность удаленной работы для сотрудников с детьми	72,9	11,9	71,9	82,2	82,8	5,2
3	Дополнительные оплачиваемые отпуска работникам с детьми	72,3	6,3	72,9	85,5	84,0	11,3
4	Неполный рабочий день для сотрудников с детьми до 14 лет с сохранением заработной платы	60,7	4,6	63,0	79,2	80,8	7,1
5	Выходной день (дни) в связи с семейными событиями	80,2	17,5	82,5	84,2	77,6	28,3
6	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	83,5	17,8	78,5	84,8	72,8	39,3
7	Помощь в приобретении жилья семьям сотрудников	80,9	11,6	80,2	90,4	93,6	12,4
8	Выплата от организации при рождении ребенка	85,5	26,1	80,9	91,1	93,6	43,2
9	Выплата от организации при заключении официального брака	63,0	11,9	61,7	79,5	74,8	35,1
10	Выплаты от организации семьям с детьми до 3 лет, многодетным семьям	79,2	13,2	72,9	87,1	90,8	19,7
11	Выплата к началу учебного года	77,9	11,9	81,5	88,1	80,4	25,2
12	Организация доставки детей в детский сад, школу, на дополнительные занятия	48,2	2,6	48,8	74,6	74,4	3,6
13	Оплачиваемые работодателем места в детских садах/школах/колледжах/вузах для детей сотрудников	72,3	12,5	72,6	88,1	90,0	8,8
14	Оплачиваемые работодателем дополнительные занятия по развитию детей	58,7	3,0	65,0	80,2	77,6	3,9
15	Скидки членам семьи сотрудника на продукцию/услуги организации	77,6	15,5	72,9	81,2	64,8	16,5
16	Детские комнаты/уголки для кратковременного пребывания детей на работе родителей	60,4	7,3	52,5	72,6	69,2	1,5
17	Оплата отдыха детей в санаториях, детских оздоровительных лагерях	84,8	26,1	80,5	89,1	84,0	37,0
18	Оплата санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей	83,2	24,4	83,2	90,1	84,0	38,0

1	2	3	4	5	6	7	8
19	Оплата медицинских услуг сотруднику и членам его семьи	81,5	19,5	84,8	91,1	91,6	16,1
20	Оплата услуг психолога сотруднику и членам его семьи	41,9	3,0	47,2	62,7	52,8	3,0
21	Оплата услуг по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	69,3	4,0	61,4	80,9	75,6	3,1
22	Новогодние праздники для детей сотрудников	86,5	31,4	81,5	87,5	74,8	40,3
23	Новогодние и иные подарки для детей сотрудников	94,1	40,3	86,8	88,4	76,4	56,1
24	Оплата спортивных и физкультурных занятий для сотрудников и их семей	65,7	9,6	70,0	79,9	66,8	12,9
25	Досуговые, спортивные и другие корпоративные мероприятия для семей сотрудников	75,9	17,8	68,6	80,2	69,2	25,8
26	Консультирование сотрудников о доступных им мерах поддержки семьи	81,2	5,9	75,2	76,9	72,4	18,2

Таблица 2 – Меры, занявшие по анализируемым параметрам лидерские позиции
Table 2 – Leading measures according to the analyzed parameters

№	Меры со стороны работодателя, направленные на поддержку семей работников	востребованность меры для российского общества (данные 2024 г.)	информированность о наличии меры (данные 2024 г.)	полезность меры для семьи (данные 2024 г.)	привлекательность меры для бизнеса (данные 2024 г.)	возможность содействия меры принятию решений о рождении ребенка (данные 2024 г.)	распространенность меры на предприятиях Свердловской области (данные 2025 г.)
1	Новогодние и иные подарки для детей сотрудников	V	V	V			V
2	Выплата от организации при рождении ребенка	V	V		V	V	V
3	Выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка						V
4	Новогодние праздники для детей сотрудников	V	V	V			V
5	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	V					V
6	Оплата санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей		V	V	V		
7	Оплата отдыха детей в санаториях, детских оздоровительных лагерях	V	V		V		
8	Выходной день (дни) в связи с семейными событиями			V			
9	Выплата к началу учебного года			V			
10	Выплаты от организации семьям с детьми до 3 лет, многодетным семьям					V	
11	Оплата медицинских услуг сотруднику и членам его семьи			V	V	V	
12	Помощь в приобретении жилья семьям сотрудников				V	V	
13	Оплачиваемые работодателем места в детских садах / школах / колледжах / вузах для детей сотрудников					V	

В то же время результаты расчетов показывают, что те меры, которые сегодня существуют на предприятиях области, в первую очередь ощущаются как полезные для семей сотрудников, во вторую – как привлекательные для бизнеса, и только в третью – как имеющие потенциал содействия принятию решений о рождении детей, т. е. как работающие на задачи повышения рождаемости. К таким мерам население относит выплаты от организации при рождении детей, выплаты семьям с детьми до 3 лет, многодетным семьям, оплату медицинских услуг сотруднику и членам его семьи, помощь в приобретении жилья семьям сотрудников,

оплачиваемые работодателем места в детских садах/школах/колледжах/вузах для детей сотрудников. Наиболее же распространены сегодня другие меры – новогодние и иные подарки для детей сотрудников, новогодние праздники для детей сотрудников, выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе, выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка. Лишь одна мера – выплата от организации при рождении ребенка – одновременно находится в топе мер и по востребованности, и по результативности для предприятия, и по потенциалу воздействия на решение о рождении ребенка.

Таблица 3 – Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена по оцениваемым параметрам мер
Table 3 – Spearman’s rank correlation coefficients for the evaluated parameters of measures

Параметры мер	Полезность мер для семьи (2024)	Привлекательность для бизнеса (2024)	Потенциал содействия принятию решений о рождении детей (2024)
Полезность мер для семьи (2024)	1	–	–
Привлекательность для бизнеса (2024)	0,832	1	–
Потенциал содействия принятию решений о рождении детей (2024)	0,487	0,777	1
Распространенность мер на предприятиях Свердловской области (2025)	0,742	0,576	0,205

Потенциальная результативность мер замедлялась и через вопрос работающему населению репродуктивного возраста о возможности мер поддержки от работодателя способствовать семейным решениям. В целом – возможность позитивного демографического содействия видит

более половины респондентов (таблица 4). Это позитивное воздействие связывается с рождением детей всех очередностей, при этом самый сильный эффект мер оценивается работающим населением как возможный по отношению к рождению первого ребенка.

Таблица 4 – Мнения работающего населения репродуктивного возраста о возможности работодателя, реализующего меры поддержки семей, содействовать принятию семейных решений
Table 4 – Opinions of the working population of reproductive age on the ability of employers implementing family support measures to facilitate family-related decision-making

Возможность мер поддержки содействовать принятию семейных решений	Доля респондентов, считающих, что работодатели могут содействовать принятию семейных решений, связанных с: (%)							
	созданием семьи/заключением официального брака		рождением первенца		рождением второго ребенка		рождением третьего и последующих детей	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Могут	40,9	34,9	51,5	37,2	42,6	33,3	42,2	30,5
Скорее могут	23,4	23,8	24,1	22,5	32,3	23,8	29,4	21,2
Скорее не могут	17,8	9,6	10,6	7,8	10,9	7,5	13,9	9,3
Не могут	10,9	10,9	8,3	10,3	8,3	11,6	7,9	12,1
Затрудняюсь ответить	7,0	20,9	5,5	22,2	5,9	23,8	6,6	26,9
Итого	100	100	100	100	100	100	100	100
могут содействовать (в той или иной степени)	64,3	58,7	75,6	59,7	74,9	57,1	71,6	51,7
не могут содействовать (в той или иной степени)	28,7	20,4	18,9	18,1	19,2	19,1	21,8	21,4

■ ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На предприятиях Свердловской области, где проведены две волны опроса, сегодня реализуются самые разные меры поддержки семей работников. Лидером семейно-ориентированных программ, по данным ЭКГ-рейтинга¹², в регионе является АО «ПФ «СКБ Контур»», которое реализует систему мер, направленных как на персонал, так и во внешнюю среду, при этом возможности поддержки семей сотрудников отличаются значительной вариативностью (самостоятельный выбор сотрудником страховой компании по программе ДМС для себя и членов своих семей; новогодние подарки детям сотрудников в возрасте от 3 месяцев до 11 лет с возможностью использования купона от компании для выбора подарка; 5-дневный оплачиваемый компанией отпуск отцам при рождении ребенка и др.)¹³. В то же время данные национальной платформы ЭКГ-рейтинга демонстрируют, что на предприятиях Свердловской области процесс внедрения корпоративных демографических программ находится в процессе своего становления. Отметим, что интервью с работодателями демонстрируют гораздо более широкий спектр имеющихся на предприятиях Свердловской области мер, нежели это зафиксировано данными национального портала ЭКГ-рейтинга.

В последние годы в нашем регионе идет процесс популяризации корпоративных политик, направленных на семьи сотрудников. Так, например, в 2023 году в конкурс, ежегодного проводимый Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей, Уральской Торгово-промышленной палатой и Свердловским областным фондом поддержки предпринимательства, была включена номинация «За корпоративное укрепление семейных ценностей». Победитель – ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» – была отобрана на основании методики, включившей в себя экспертную оценку наличия системы мероприятий по продвижению семейных ценностей (включая меры материального и нематериального характера), предпочтений для сотрудников с семейными обязанностями, информационного продвижения мер, мероприятий, открытости политики.

Задачи популяризации вовлечения регионального бизнеса в демографическую повестку, масштабирования имеющихся на отдельных предприятиях практик поддержки семей работников решаются сегодня и на уровне Правительства Свердловской области. Начиная с 2025 г., в регионе работает межведомственная рабочая группа по формированию сборника «Демографические

практики предприятий Свердловской области» и подготовке проекта корпоративного демографического стандарта Свердловской области, куда включены представители органов государственного управления (Министерства экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области, Департамента по труду и занятости населения Свердловской области и др.), некоммерческого сектора (Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей, Федерация профсоюзов Свердловской области) и науки (Уральский федеральный университет). Постановлением Правительства Свердловской области «О развитии ответственного ведения бизнеса в Свердловской области», принятым в ноябре 2025 г.¹⁴, предусмотрен учет ЭКГ-рейтинга предприятий при оценке заявок об участии в конкурсном отборе на право получения грантов в форме субсидий из областного бюджета, привлечении работодателей к выработке решений по вопросам развития предпринимательской и инвестиционной деятельности в регионе, организации выставочно-ярмарочных и конгрессных мероприятий, проводимых при участии Свердловской области.

Результаты проведенного нами исследования показывают значимость разработки корпоративного демографического стандарта для предприятий Свердловской области. Представляется целесообразным включение в него примеров лучших практик ведения демографически ответственного бизнеса; рекомендаций работодателям по разработке гибкого, дифференцированного пакета мер семейно-ориентированной поддержки работников на основе параметров их востребованности и полезности для семей, предполагаемой отдачи и социально-экономических эффектов для работодателей; учет ЭКГ- и КПД-рейтингов в совершенствовании региональной экономической и демографической политики; выстраивание в регионе целенаправленной работы, направленной на повышение позиций предприятий Свердловской области в данных рейтингах; продвижение организаций-лидеров демографически ответственного бизнеса; включение в число адресатов регионального корпоративного демографического стандарта работодателей из коммерческого и некоммерческого секторов, а также бюджетных организаций. Кроме того, на основании результатов проведенного исследования представляется целесообразным увязать рекомендуемые Стандартом корпоративные меры с мерами государственной демографической политики, предусмотреть прогрессивную систему поддержки работодателей, реализующих корпоративные демографические

¹² ЭКГ-рейтинг.рф. – URL: <https://xn----etbbhpf3axw8i.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.02.2026).

¹³ Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга) / С. В. Белогоров и др.; под ред. В. Л. Иванникова, С. Н. Шишкарёва. М.: Институт демографической политики имени Д. И. Менделеева, 2026. 444 с.

¹⁴ Постановление Правительства Свердловской области от 26.11.2025 № 638-ПП «О развитии ответственного ведения бизнеса в Свердловской области». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6600202511280014?index=1> (дата обращения: 18.04.2026).

меры, включающую репутационные инструменты, информационную поддержку со стороны органов власти региона, помощь в разработке и пересмотре мер, в оценке эффективности мер для работодателя и др. – при формировании системы государственной поддержки представляется целесообразным учитывать наличие у работодателей как экономических, так и неэкономических мотивов реализации мер, направленных на семьи работников. Кроме того, среди ключевых принципов реализации регионального корпоративного демографического стандарта важно предусмотреть выстраивание системы мониторинга экономической эффективности мер для работодателя и демографической эффективности мер для региона; ориентир на системную деятельность, направленную на повышение доказательности корпоративных демографических политик, реализуемых работодателями региона, а также вовлечение науки и третьего сектора в качестве модератора этой актуальной для региона повестки.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России сегодня в дополнение к федеральным мерам созданы институциональные возможности и развиваются различные региональные системы стимулирования рождаемости, которые в разной степени опираются на бизнес и предполагают разную степень его вовлечения. Невысокая распространенность в Свердловской области предприятий, на которых реализуются комплексные системы поддержки семей сотрудников, при широкой представленности практик корпоративной демографии в ряде российских регионов, заставляет искать новые эффективные механизмы расширения этого явления. Возможное решение может опираться на синтез двух теорий – неоинституциональной и теории социального обмена. С этой точки зрения обоснованность внедрения Корпоративного демографического стандарта Свердловской области выглядит однозначной. Даже если на старте работодатели будут внедрять практики просемейной поддержки под давлением внешней среды (например, чтобы соответствовать нормам этого Стандарта, чтобы копировать предприятия-лидеры), то далее этот внешний импульс может, запустив механизм социального обмена между работодателями и сотрудниками, привести к сильной обратной связи – росту лояльности и вовлеченности персонала. На следующем этапе новые предприятия будут вводить меры, опираясь не только на внешнее давление, но и осознавая эффективность подобной политики для бизнеса. Следовательно, если неоинституциональная теория может объяснить, каким образом происходит первоначальное вовлечение предприятий

в демографическую повестку, то теория социального обмена может показать, как семейно-ориентированные практики для бизнеса могут становиться ценными и эффективными.

Результаты двух волн опроса 2024 и 2025 гг. демонстрируют позитивное восприятие работающим населением мер со стороны работодателей, направленных на поддержку семей. Ключевая задача сегодня – оценить экономическую и социальную эффективность реализации мер в стратегическом плане и внятно донести ее до работодателей. Информация для работодателей также должна включать варианты мер, примеры успешных и эффективных для бизнеса практик, инструменты оценивания экономической и социальной эффективности нововведений, понимание разной потенциальной эффективности разных мер – все это определяет потенциально эффективные точки приложения усилий для работодателей.

Наши результаты могут быть востребованы и органами исполнительной власти субъектов РФ, ответственными за реализацию национального проекта «Семья» и демографические показатели, включенные в показатели эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и деятельности исполнительных органов субъектов РФ¹⁵ – это связано с тем, что они демонстрируют приоритетность конкретного набора корпоративных демографических мер для создания условий к их тиражированию и продвижению. Мы показали, что не все корпоративные меры могут содействовать принятию семьями решений относительно рождения следующих детей, в связи с чем органам исполнительной власти важно стимулировать предприятия к включению в их социальные пакеты мер, направленных не только на повышение привлекательности бизнеса, но и на демографическую результативность этой деятельности.

Сегодня со стороны органов исполнительной власти и местного самоуправления, бизнес-ассоциаций необходимы разные меры для работодателей с разной мотивацией: от пересмотра существующих по традиции мер – до четкого обозначения экономических и репутационных эффектов от их реализации; от помощи в разработке мер – до закрепления гарантий, административной и финансовой поддержки от регионов предприятиям, вовлеченным в демографическую повестку.

В целом, учитывая большое разнообразие реализуемых сегодня мер на предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса, можно говорить, наверное, о происходящем на наших глазах первом – стихийном – этапе формирования портфелей мер. Для того, чтобы эти меры действительно

¹⁵ Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обращения: 23.02.2026).

заработали и стали бы эффективными для всех заинтересованных – работодателей, государства и населения, – необходимо перейти к системному пониманию участия работодателей в этом процессе, стимулирующему их занимать особую позицию корпоративной гражданственности в демографической сфере – позицию, при которой

организации выступают активными участниками публичной демографической политики и включают национальные задачи по повышению качества и продолжительности жизни, поддержке семей, родительства и детства, сохранению трудового потенциала и развитию человеческого капитала в стратегии развития своего бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Li Z. D., Zhang B. Family-friendly policy evolution: a bibliometric study // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Article 303. DOI 10.1057/s41599-023-01784-x. EDN OFBPFY.
- Blom R., Jaspers E., Knies E., van der Lippe T. Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes // *Journal of Vocational Behavior*. 2025. Vol. 157. Article 104091. DOI 10.1016/j.jvb.2025.104091. EDN VNEZJG.
- Cavagnis L., Russo C., Danioni F., Barni D. Promoting Women's Well-Being: A Systematic Review of Protective Factors for Work-Family Conflict // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, № 21. Article 6992. DOI 10.3390/ijerph20216992. EDN EHETHO.
- Bello B. G., Tula S. T., Omotoye G. B., Kess-Momoh A. J., Daraojimba A. I. Work-life balance and its impact in modern organizations: an HR review // *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 21, № 1. Pp. 1162–1173. DOI 10.30574/wjarr.2024.21.1.0106. EDN FBRCsq.
- Pátkai Bende A. Family-friendly workplaces in the public and private sectors // *International Journal of Organizational Analysis*. 2026. Vol. 34, № 12. Pp. 33–52. DOI 10.1108/IJOA-07-2025-5721. EDN FTFJJS.
- Щеголев И. О. Ответственный бизнес как основа устойчивого развития государства // *Бюджет*. 2024. № 11 (263). С. 14–16. EDN EEPKPK.
- Радишевская А. А. Эволюция корпоративной демографической политики: от инициативы бизнеса к концептуализации политики // *Вопросы управления*. 2026. Т. 20. № 1. С. 147–163. EDN HQQSGI.
- Кривохижин О. Ю. Чем ЭКГ-рейтинг отличается от других подобных инструментов // *Бюджет*. 2024. № 11 (263). С. 39–40. EDN EOWGNA.
- Харитонов Т. В. Организационно-методические основы формирования и продвижения ЭКГ-рейтинга регионов // *Экономические науки*. 2025. № 251. С. 47–52. DOI 10.14451/1.251.47. EDN RCDYRH.
- Ниязметов А. К. ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса как основа оценки деловой репутации // *Стандарты и качество*. 2025. № 1. С. 60–62. EDN NEKDGZ.
- Шубат О. М., Радишевская А. А. Корпоративная гражданственность: обзор научных публикаций // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2025. Т. 18. № 4. С. 268–284. DOI 10.15838/esc.2025.4.100.15. EDN VNXRso.
- Багирова А. П. Корпоративная гражданственность в демографической сфере как новая тема исследований в современной России // *Народонаселение*. 2025. Т. 28. № 1. С. 27–39. DOI 10.24412/1561-7785-2025-1-27-39. EDN WHPYEL.
- Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика: перспективы внедрения практик в российских организациях // *Демографические факторы адаптации населения к глобальным социально-экономическим вызовам: сб. науч. ст. / под ред. О. А. Козловой и др.* Екатеринбург, 2023. С. 660–668. DOI 10.17059/udf-2023-7-3. EDN XEWGNG.
- Багирова А. П., Колчинская В. Ю., Соколова Е. Ю., Абилова М. Г. Новые возможности вовлечения вузов в демографическую повестку: региональный кейс // *Высшее образование в России*. 2025. Т. 34. № 4. С. 80–100. DOI 10.31992/0869-3617-2025-34-4-80-100. EDN JGRUXR.
- Вавилова А. С., Низковская Ю. В. Возможности включения высшего образования в процесс формирования корпоративной гражданственности в демографической сфере // *Образование и наука*. 2026. Т. 28. № 1. С. 140–164. DOI 10.17853/1994-5639-2026-1-140-164. EDN GYYMMI.
- Мехова А. А., Воробьева И. Н., Вавилова А. С. Корпоративные демографические практики бизнеса: отношение российских студентов как будущих работников // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2025. Т. 18. № 2. С. 163–179. DOI 10.15838/esc.2025.2.98.9. EDN CXIJGG.
- Наберушкина Э., Бессчетнова О., Судоргин О. Семья и семейные ценности в представлениях молодого поколения // *The Journal of Social Policy Studies*. 2024. Т. 22. № 4. С. 697–714. DOI 10.17323/727-0634-2024-22-4-697-714. EDN ZIBQVB.
- Gao B., Zhang X. Enterprise performance and talent innovation training in new enterprises based on social exchange theory and organizational

- psychology // *Scientific Reports*. 2026. Vol. 16, № 1. Article 4126. DOI 10.1038/s41598-025-34250-6. EDN EHVRVX.
19. Valmori A., Reverberi E., Manzi C. One size does not fit all: Nurturing identity needs and job satisfaction through employee benefits across gender and age // *PLOS ONE*. 2025. Vol. 20, № 12. Article e0336808. DOI 10.1371/journal.pone.0336808. EDN KXYMVQ.
 20. Cao E., Jiang J., Duan Y., Peng H. A data-driven expectation prediction framework based on social exchange theory // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 12. Article 783116. DOI 10.3389/fpsyg.2021.783116. EDN WRZADQ.
 21. Gould-Williams J., Davies F. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes // *Public Management Review*. 2005. Vol. 7, № 1. Pp. 1–24. DOI 10.1080/1471903042000339392.
- ## REFERENCES
1. Li, Z. D., Zhang, B. (2023) Family-friendly policy evolution: A bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, article 303. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01784-x>. <https://elibrary.ru/ofbpfy>.
 2. Blom, R., Jaspers, E., Knies, E., van der Lippe, T. (2025) Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 157, article 104091. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104091>. <https://elibrary.ru/vnezjg>.
 3. Cavagnis, L., Russo, C., Danioni, F., Barni, D. (2023) Promoting Women's Well-Being: A Systematic Review of Protective Factors for Work–Family Conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (21), article 6992. <https://doi.org/10.3390/ijerph20216992>. <https://elibrary.ru/ehetho>.
 4. Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., Daraojimba, A. I. (2024) Work–life balance and its impact in modern organizations: an HR review. *World Journal of Advanced Research and Review*, 21 (1), pp. 1162–1173. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0106>. <https://elibrary.ru/fbrcsq>.
 5. Pátkai Bende, A. (2026) Family-friendly workplaces in the public and private sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 34 (12), pp. 33–52. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2025-5721>. <https://elibrary.ru/fftfs>.
 6. Shchegolev, I. O. (2024) Responsible business as the basis for sustainable development of the state. *Budget*, 11 (263), pp. 14–16. <https://elibrary.ru/eehepk>.
 7. 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), pp. 147–163. <https://elibrary.ru/hqqsgj>.
 8. Krikhovizhin, O. Yu. (2024) How the ESG rating differs from other similar tools. *Budget*, 11 (263), pp. 39–40. <https://elibrary.ru/eowgna>.
 9. Kharitonova, T. V. (2025) Organizational and methodological foundations of the formation and promotion of the ECG rating of regions. *Economic Sciences*, 251, pp. 47–52. <https://elibrary.ru/rcdyrh>.
 10. Niyazmetov, A. K. (2025) ESG-rating of responsible business: as a basis for assessing business reputation. *Standards and Quality*, 1, pp. 60–62. <https://elibrary.ru/nekdgz>.
 11. Shubat, O. M., Radishevskaya, A. A. (2025) Corporate citizenship: An overview of scientific publications. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18 (4), pp. 268–284. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.4.100.15>. <https://elibrary.ru/vnxrso>.
 12. Bagirova, A. P. (2025) Corporate citizenship in the demographic sphere as a new research topic in modern Russia. *Population*, 28 (1), pp. 27–39. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2025-1-27-39>. <https://elibrary.ru/whpyel>.
 13. Vavilova, A. S. (2023) Corporate demographic policy: prospects for implementing practices in Russian organizations. In O. A. Kozlova et al. (Eds.), *Demographic factors of population adaptation to global socio-economic challenges*. Ekaterinburg, pp. 660–668. <https://elibrary.ru/xewgng>.
 14. Bagirova, A. P., Kolchinskaya, V. Yu., Sokolova, E. Yu., Abilova, M. G. (2025) New opportunities for involving universities in the demographic agenda: a regional case. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 34 (4), pp. 80–100. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-4-80-100>. <https://elibrary.ru/jgruxr>.
 15. Vavilova, A. S., Nizkovskaya, Yu. V. (2026) Harnessing higher education to foster corporate citizenship within the demographic sphere. *The Education and science journal*, 28 (1), pp. 140–164. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2026-1-140-164>. <https://elibrary.ru/gvymmi>.
 16. Mekhova, A. A., Vorobieva, I. N., Vavilova, A. S. (2025) Corporate demographic business practices: Attitudes of Russian students as future employees. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18 (2), pp. 163–179. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.2.98.9>. <https://elibrary.ru/cxijgg>.
 17. Naberushkina, E., Besschetnova, O., Sudorgin, O. (2024) Family and family values in the perceptions of the younger generation. *The Journal of Social Policy Studies*, 22 (4), pp. 697–714. <https://>

- doi.org/10.17323/727-0634-2024-22-4-697-714.
<https://elibrary.ru/zibqvb>.
18. Gao, B., Zhang, X. (2026) Enterprise performance and talent innovation training in new enterprises based on social exchange theory and organizational psychology. *Scientific Reports*, 16 (1), article 4126. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-34250-6>. <https://elibrary.ru/ehvrvx>.
19. Valmori, A., Reverberi, E., Manzi, C. (2025) One size does not fit all: Nurturing identity needs and job satisfaction through employee benefits across gender and age. *PLOS ONE*, 20 (12), article e0336808. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0336808>. <https://elibrary.ru/kxymvq>.
20. Cao, E., Jiang, J., Duan, Y., Peng, H. (2022) A data-driven expectation prediction framework based on social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 12, article 783116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783116>. <https://elibrary.ru/wrzadq>.
21. Gould-Williams, J., Davies, F. (2005) Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), pp. 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РОССИЙСКИХ И ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В ОТНОШЕНИИ МНОГОДЕТНОСТИ

А. С. Курапова ^a, С. В. Курапов ^a, М. Н. Канев ^b

^a Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачева (Москва, Россия)

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

АННОТАЦИЯ

Введение. Падение рождаемости в мире соседствует с демографическими усилиями макроуровня в ряде развитых стран. Студенческая молодежь – группа, в которой ценностные ориентации активно формируются. Цель – выявить взаимосвязи между институциональными факторами макро-, мезо- и микроуровней, определяющие ценностные ориентации на многодетность.

Материалы и методы. Теоретическую основу составили концепция второго демографического перехода, институциональная теория, модель социального капитала, теория рационального выбора и исторический институционализм. Эмпирическая база – анкетный опрос об установках на трех институциональных уровнях 1188 студентов вузов Санкт-Петербурга: российские студенты (556 чел.), студенты-геймеры (521 чел.), иностранцы из развивающихся стран (Йемен, Индия, Пакистан, Вьетнам, Малайзия; 111 чел.). Статистическая обработка – корреляционный анализ Спирмена, z-преобразование Фишера и ANOVA в JAMOVI v. 2.7.

Результаты. У российских студентов микрофакторы («Дружба», «Труд», «Милосердие») значимо не связаны с прямой установкой на многодетность («Семья»); наиболее сильная положительная связь с макрофактором «Страна», что указывает на прямую трансляцию макронарратива в обход мезоуровня. У иностранцев мезофакторы («Многопоколенность», «Жертвенность») препятствуют формированию установок, но опорой выступает микрофактор «Дружба». У студентов-геймеров, напротив, мезофакторы («Помощь сообщества», «Религиозное сообщество», «Бескорыстие») значимо положительно связаны с фактором «Семья». Выявлены зоны высокой дисперсии (факторы, чувствительные к внешним воздействиям): у россиян – «Родина», «Бескорыстие», «Религиозное сообщество», «Семья»; у геймеров – «Страна», «Народ», «Бескорыстие», «Семья»; у иностранцев – «Родина», «Культура», «История», «Бескорыстие», «Семья», что определяет потенциальные точки приложения молодежной политики.

Обсуждение. Выбор «страна или многодетность» выступает эмоциональным триггером. Ценность жертвенности выполняет компенсаторную функцию, замещая дефицит социального капитала. У иностранцев негативные корреляции с мезофакторами отражают культурный конфликт. Даже минимальные объединения в сообщества способны формировать ценностные ориентации на многодетность. Адресная политика должна работать с зонами высокой дисперсии и преодолевать два ключевых институциональных барьера отрицательных связей: «Семья» – «Многопоколенность» (конфликт нуклеарной и расширенной семьи) и «Культура» – «Помощь сообщества» (разрыв между культурными ценностями и реальной поддержкой).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Институциональный анализ, многодетность, студенческая молодежь, социальный капитал, ценностные ориентации, мезоуровень, макроуровень, микроуровень.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена в рамках реализации НИОКТР: 125021001848-8 в ФГБНИУ «Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачева».

© А. С. Курапова, С. В. Курапов, М. Н. Канев, 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.



БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность коллегам из СПбГЭТУ «ЛЭТИ» за возможность проведения социологической диагностики.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Курапова А. С., Курапов С. В., Канев М. Н. Институциональный анализ ценностных ориентаций российских и иностранных студентов в отношении многодетности // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 86–104. EDN RLKMCU.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Курапова Анна Сергеевна – кандидат социологических наук; Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачева (119072, Россия, г. Москва, Берсеневская наб., д. 18-20-22, стр. 3) – *старший научный сотрудник отдела культурологии*; ann-shilyaeva@yandex.ru. SPIN 1802-8320, ORCID 0009-0007-3962-2850, Scopus 60137715800, Researcher AAE-3594-2026.

Курапов Сергей Владимирович – кандидат социологических наук; Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачева (119072, Россия, г. Москва, Берсеневская наб., д. 18-20-22, стр. 3) – *старший научный сотрудник отдела культурологии*; sv_ksv@mail.ru. SPIN 5004-1747, ORCID 0000-0002-2003-7439, Scopus 60137327400, Researcher AAE-3570-2026.

Канев Максим Николаевич – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – филиал (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – *старший преподаватель*; kanev-mn@tanpera.ru. SPIN 2641-9395, ORCID 0009-0004-4401-4073, Researcher AAE-3600-2026.

ВКЛАД АВТОРОВ

Курапова А. С. – научное руководство, разработка концепции и теоретико-методологической рамки исследования, критический анализ литературы, формулировка гипотез и выводов, написание основных разделов рукописи (введение, обсуждение, заключение), финальное редактирование и утверждение текста.

Курапов С. В. – разработка дизайна и инструментария эмпирического исследования, организация и проведение аудиторного опроса (n=1188), статистическая обработка данных (корреляционный и дисперсионный анализ), интерпретация результатов, подготовка разделов «Материалы и методы», «Результаты».

Канев М. Н. – ресурсное обеспечение; обзор зарубежной литературы, участие в подготовке практических рекомендаций, техническое редактирование текста, оформление библиографии, таблиц и рисунков.

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 15.06.2026; рецензия получена 21.08.2026; принята к публикации 30.08.2026.

RESEARCH ARTICLE

VALUE ORIENTATIONS INSTITUTIONAL ANALYSIS OF RUSSIAN AND FOREIGN STUDENTS TOWARDS LARGE FAMILIES

A. S. Kurapova ^a, S. V. Kurapov ^a, M. N. Kanev ^b

^a Russian Research Institute for Cultural and Natural Heritage named after D. S. Likhachev (Moscow, Russia)

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

ABSTRACT

Introduction. The global decline in fertility coexists with macro-level demographic efforts (South Korea, Russia, China, Singapore, etc.). Student youth is of particular interest, that is a group where values are actively being formed. The aim is to identify and establish the interrelationships between institutional factors of the macro-, meso-, and micro-levels that determine value orientations toward large families among student youth.

Materials and methods. The theoretical framework is based on the concept of the second demographic transition, institutional theory, the social capital model, the theory of rational choice, and historical institutionalism. The empirical basis is a questionnaire survey of attitudes at three institutional levels among 1,188 students from St. Petersburg: Russian students (n=556), student gamers (n=521), and international students from developing countries – Yemen, India, Pakistan, Vietnam, Malaysia (n=111). Statistical processing included correlation analysis (Spearman), Fisher's z-transformation, and ANOVA in JAMOVI v. 2.7.

Results and conclusions. Among Russian students, micro-level factors («Friendship», «Labor», «Compassion») are not significantly associated with the direct orientation towards a large family («Family»); the strongest positive correlation is with the macro-factor «Country», indicating direct transmission of macro-narratives by-passing the meso-level. For international students, meso-level factors («Multigenerationality», «Self-sacrifice») hinder the formation of large-family orientations, with the micro-factor «Friendship» serving as a supporting resource. For student gamers, conversely, meso-level factors («Community Support», «Religious Community», «Selflessness») are significantly positively correlated with «Family». High-variance zones (factors sensitive to external influences) have been identified: for Russian students – «Homeland», «Selflessness», «Religious Community», «Family»; for gamers – «Country», «Nation», «Selflessness», «Family»; for international students – «Homeland», «Culture», «History», «Selflessness», «Family», which determines potential targets for youth policy.

Discussion. The choice «country or large family» acts as an emotional trigger. The value of self-sacrifice performs a compensatory function, compensating for the lack of social capital. For international students, negative correlations with meso-factors reflect cultural conflict. Even minimal community associations can shape value orientations towards large families. Targeted policy should work with high-variance zones and overcome two key institutional barriers expressed as negative correlations: «Family» – «Multigenerationality» (conflict between nuclear and extended family) and «Culture» – «Community Support» (gap between cultural values and actual support).

KEYWORDS

Institutional analysis, large families, student youth, social capital, value orientations, meso-level, macro-level, micro-level.

FUNDING

The work has been carried out as part of the implementation of the research and development project: 125021001848-8 at the Russian Research Institute of Cultural and Natural Heritage named after D. S. Likhachev.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors would like to express their gratitude to their colleagues from SPbGETU «LETI» for the opportunity to conduct sociological diagnostics.

FOR CITATION

Kurapova, A. S., Kurapov, S. V., Kanev, M. N. (2026) Value orientations institutional analysis of Russian and foreign students towards large families. *Management Issues*, 20 (3). 86–104. <https://elibrary.ru/rllmcu>.

AUTHORS' INFORMATION

Anna S. Kurapova – Candidate of Sociological Sciences; Russian Research Institute for Cultural and Natural Heritage named after D. S. Likhachev (119072, Moscow, Bersenevskaya Emb., 18-20-22, bldg. 3) – *Senior Researcher, Department of Cultural Studies*; ann-shilyaeva@yandex.ru. SPIN 1802-8320, ORCID 0009-0007-3962-2850, Scopus 60137715800, Researcher AAE-3594-2026.

Sergey V. Kurapov – Candidate of Sociological Sciences; Russian Research Institute for Cultural and Natural Heritage named after D. S. Likhachev (119072, Moscow, Bersenevskaya Emb., 18-20-22, bldg. 3) – *Senior Researcher, Department of Cultural Studies*; sv_ksv@mail.ru. SPIN 5004-1747, ORCID 0000-0002-2003-7439, Scopus 60137327400, Researcher AAE-3570-2026.

Maxim N. Kanev – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (620144, Yekaterinburg, 8 Marta St., 66) – *Senior Lecturer*; kanev-mn@ranepa.ru. SPIN 2641-9395, ORCID 0009-0004-4401-4073, Researcher AAE-3600-2026.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Kurapova A. S. – scientific supervision, conceptualization and development of the theoretical and methodological framework of the study, critical literature review, formulation of hypotheses and conclusions, writing of the main sections of the manuscript (Introduction, Discussion, Conclusion), final editing and approval of the text.

Kurapov S. V. – development of the research design and empirical toolkit, organization and conduct of the classroom survey (n=1188), statistical data processing (correlation and variance analysis), interpretation of the results, preparation of the «Materials and Methods» and «Results» sections.

Kanev M. N. – resource provision; review of foreign literature, participation in the preparation of practical recommendations, technical editing of the text, formatting of references, tables and figures.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 15.06.2026; reviewed 21.08.2026; accepted for publication 30.08.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Социальные тренды во многих развитых странах направлены на приоритет многодетности, но реальное репродуктивное поведение населения демонстрирует обратное. По данным Всемирной организации здравоохранения на 2024 г., 17,5% населения земли сталкивались с бесплодием, и данный тренд продолжает расти¹. Общий коэффициент рождаемости (Кр) в мире из года в год снижается, сократившись более чем в два раза – с 4,84 (1950) до 2,23 (2021), и, по прогнозам социологов, еще сократится к 2050 г. более чем в трех четвертях стран до уровня ниже воспроизводства населения [1].

Суммарный коэффициент рождаемости (СКР) также существенно снизился с 1970 по 2022 г. Например, в Канаде – с 2,3 до 1,3, в Италии – с 2,4 до 1,2, а в Австралии – с 2,9 до 1,6, в Сингапуре падение было с 3,1 до 1,0. СКР в США на 1974 г. был на уровне 2,14, а далее постепенно снижался, достигнув к 2023 г. показателя в 1,94². Исследование Kreyenfeld and Konietzka показало, что в некоторых европейских странах доля бездетных женщин в конце репродуктивного возраста на 2017 г. составляла не менее 20% [2]. В США показатели также выросли – с 9 до 17% (Мерц и Лифбрукер, 2012) [3].

В странах Восточной Азии СКР снизился еще сильнее, чем в западных странах. Например, в Китае – с 6,1 в 1970 г. до 1,3 в 2022 г.³, после чего правительство Китая предприняло меры, направленные на стимулирование СКР, но тенденции это все равно не переломило [4]. Китайские социологи выявили, что даже само решение о рождении дополнительных детей играет значимую роль в повышении или понижении уровня СКР, и относят к положительным факторам наличие детей и социальную поддержку, а к отрицательным – опасения

по поводу старения, нестабильную занятость, высшее образование, конфликты между работой и семьей [5].

Репродуктивные проблемы наблюдаются и в других странах Восточной Азии. Например, к 2010 г. в Японии были бездетными около 30% женщин, родившихся в 1970-х гг., в Сингапуре – около 20%; в Южной Корее – около 10% [6], но к 2020 г. их доля составила уже 19% [7], после чего в 2023 г. правительство Южной Кореи даже изменило критерии многодетности, которой теперь считается семья с двумя и более детьми⁴.

В Послании Президента РФ Федеральному Собранию от 29 февраля 2024 г. многодетность провозглашается новым общественным идеалом⁵, но в 2025 году СКР фиксировался на уровне 1,4 (ср.: в 1970 г. – 2,1, в 2015 г. – 1,8)⁶. Несмотря на макроусилия, тенденция к малодетности и бездетности растет, что требует глубинного институционального анализа. Особого внимания заслуживает студенческая молодежь как социальная группа, в которой активно формируются репродуктивные ориентации. Современные российские исследования фиксируют противоречивые тенденции в брачно-семейных ценностях этой группы, где наряду с сохранением традиционных установок наблюдается рост инфантильных и отсроченных моделей родительства [8], что также делает студентов релевантной эмпирической базой для институционального анализа факторов, определяющих ценностные ориентации в отношении многодетности.

Говоря об актуальности выбранной группы, отметим, что студенческая молодежь неоднородна по репродуктивным установкам: сельские юноши и девушки демонстрируют более высокую ориентацию на многодетность и традиционные

¹ Всемирная организация здравоохранения. Бесплодие. 2025. – URL: https://www.who.int/health-topics/infertility#tab=tab_1 (дата обращения: 20.03.2026).

² Statista Inc. Average number of own children under 18 in families with children in the United States from 1960 to 2023. – URL: <https://www.statista.com/statistics/718084/average-number-of-own-children-per-family/> (дата обращения: 15.11.2025).

³ World Bank Gender Data. Fertility rate (total births per woman). – URL: <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sp-dyn-tftr-in>. DOI 10.1016 /j.cities.2022.103812 (дата обращения: 08.02.2026).

⁴ Вы стали многодетной семьей. В Корее изменились критерии «многодетной семьи» // Коре Ильбо. – URL: <https://koreilbo.com/news/vy-stali-mnogodetnoy-semey-v-koree-izmenilis-kriterii-mnogodetnoy-semi/> (дата обращения: 16.11.2025).

⁵ Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (29 февраля 2024 года) // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50431> (дата обращения: 20.11.2025).

⁶ ВЦИОМ (Всероссийский центр изучения общественного мнения). Репродуктивные планы россиян: два пишем – три в уме : аналитический обзор. 2025. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/reproduktivnye-plany-rossijan-dva-pishe-m-tri-v-ume> (дата обращения: 20.11.2025).

семейные ценности, чем городские, которые сокращают репродуктивные ориентации из-за стремления к самореализации (А. А. Вяльшина) [9]. Факторы, определяющие репродуктивные намерения студентов, также существенно различаются в зависимости от региона проживания [10], что требует регионально дифференцированного исследовательского подхода.

Известная концепция «Второго демографического перехода» Р. Лестаге и Д. ван де Каа объясняет снижение рождаемости ростом индивидуалистских ценностей, а концепция «Третьего демографического перехода» Д. Коулмэна связывает этот процесс с миграцией в страны с низкой рождаемостью. Однако современные исследования показывают, что российская траектория не вполне соответствует этим моделям. Как справедливо отмечает С. В. Захаров, за три десятилетия российский кейс продемонстрировал, что снижение рождаемости обусловлено не столько индивидуалистскими ценностями, сколько институциональными факторами и макроэкономической нестабильностью [11]. Близкие выводы делают В. А. Ионцев и Ю. А. Узкая применительно к миграционной составляющей «Третьего демографического перехода», подчеркивая, что в российских условиях институциональные и экономические факторы играют не менее значимую роль, чем миграционные процессы [12]. Это ставит вопрос о необходимости институционального анализа механизмов трансляции макростимулов напрямую, при влиянии которых молодежь сознательно отказывается от родительства из-за объективных сложностей, которые создает институциональная и макроэкономическая среда.

Интересно, что исследования последних лет подтверждают наличие институционального разрыва между позитивным отношением к семье и деторождению и реальными репродуктивными планами, что свидетельствует о несовпадении ценностных ориентаций молодежи и поведенческих стратегий. Подтверждают этот тезис и выводы И. М. Лоскутовой о том, что 80% студентов планируют иметь детей, но лишь немногим более половины ориентируются на двоих, а 15–20% считают допустимым иметь бездетную семью [13]. Это говорит о ценности семьи как таковой, что не тождественно ценностям многодетности.

Исследователи А. П. Багирова и В. Ю. Соколова обращают внимание на слабую связь между корпоративной демографической политикой и репродуктивными ориентациями студенческой молодежи и подчеркивают тот фактор, что даже при наличии формальных мер поддержки студенты не воспринимают их как значимые стимулы для изменения репродуктивного поведения [14], что говорит о разрыве между предложениями

макроинститутов и их субъективной ценностью для молодежи.

Важно отметить, что ценностный конфликт между семейными и внесемейными ценностными ориентациями становится ключевым барьером для реализации репродуктивных установок. Д. Ф. Алиев считает, что у современной молодежи наблюдается усиление внесемейных ценностей (карьера, самореализация, досуг), которые вступают в противоречие с традиционными семейными нормами (коллективизм, распределение гендерных ролей, официальный брак, межпоколенческие связи) [15], что требует институционального анализа механизмов этого конфликта.

С точки зрения П. Бергера и Р. Миллса, институты семьи и брака выступают как обособленные комплексы социальных действий и формы сочетания религиозных, образовательных и воспроизводящих социальных ролей⁷, где поведение каждого члена группы становится предсказуемым по своим ценностным ориентациям и формам их проявления. Это заставляет людей идти «проторенными дорогами», которые само общество считает правильными, и ограничивать организационные действия институционализированными нормами. Классическим выражением этого механизма в организационной теории выступает концепция изоморфизма, согласно которой организации вынужденно копируют успешные институциональные образцы, попадая в «железную клетку» коллективной рациональности. Как отмечают спустя 40 лет авторы этой теории Д. Пауэлл и Ди Маджио, ее формирование было в значительной степени обусловлено идеями о социальных сетях и структурной эквивалентности [16].

По Д. Нортю, социальные институты иерархично встраиваются и производят ретрансляцию норм от создателей «правил игры» – институтов макроуровня – через мезоуровень к микроуровню повседневных взаимодействий индивидов. В современной институциональной теории эта трехуровневая структура получает дальнейшее развитие и, как подчеркивают Менар и Мартино, мезоинституты представляют собой ключевые передаточные механизмы, без которых макростимулы не могут быть эффективно восприняты и реализованы на микроуровне [17].

Обратим внимание на мезоуровень. В исследовании С. Кирдиной-Чэндлер он понимается и как пространство формирования правил, и как сами эти правила, на основе которых взаимодействуют микросубъекты [18]. Мезоуровень включает меньшее количество субъектов, на которых проще воздействовать макроинститутам, и через себя открывает возможности влияния на микроуровень.

Важным элементом мезоуровня выступает социальный капитал как совокупность социальных

⁷ Бергер П. Л. Приглашение в социологию: гуманистическая перспектива / пер. под ред. Г. С. Батыгина. М.: Аспект-Пресс, 1996. 168 с. ISBN 5-7567-0058-7.

связей и норм, облегчающих кооперацию и взаимопомощь. Исследователи «теории поля» считают, что социальный капитал способствует сотрудничеству между субъектами, занимающими разные позиции в социальном пространстве. П. Бурдье ко всему этому добавляет формирование латентных связей между акторами, а Р. Путнэм отмечал, что социальный капитал включает также нормы взаимности и доверия, формирующиеся в горизонтальных сетях мезоуровня. Переосмысливая эти классические подходы, Д. Рогозин приходит к выводу, что современная теория социального капитала все больше смещается в сторону анализа его сетевой и институциональной природы [19].

Концепцию влияния социального капитала на репродуктивное поведение, заключающуюся в акценте роли родственных связей и социальных сетей отношений как мезоуровневого детерминанта рождаемости, предложили Д. Роуз и Дж. Гуаньяно [20]. Они утверждают, что женщины с более высоким уровнем социального капитала с большей вероятностью родят еще одного ребенка. В их модели социальный капитал является ключевым, однако критерии измерения и оценки представляются им весьма затруднительными, иначе макроструктуры давно бы решили эту задачу. Результаты их более раннего исследования «Статистика доходов и условий жизни в ЕС за 2014 г.» (N = 15735) также утверждали, что социальная поддержка увеличивает вероятность рождения детей, независимо от экономических, демографических и медицинских характеристик. При этом различные компоненты социального капитала могут играть разную роль и иметь разный вес в индивидуальных решениях микросубъектов в зависимости от культурного и институционального контекста⁸.

В контексте восточноазиатских стран, где уровень рождаемости является одним из самых низких в мире, социальное доверие оказывает значимое положительное влияние на репродуктивные намерения молодежи только в том случае, если оно подкрепляется реальными институциональными механизмами поддержки [21]. В Китае «офлайн-социальный капитал» (реальные сети поддержки) оказывает более сильное влияние на репродуктивные намерения, чем «онлайн-социальный капитал». Это подчеркивает важность материальных, а не виртуальных форм взаимопомощи для формирования установок на деторождение [22]. А в Финляндии, где институциональная поддержка семей является одной из самых развитых в мире, социологи обнаружили, что социальные ресурсы, включая поддержку со стороны друзей и родственников, остаются значимым предиктором репродуктивных намерений даже при высоком уровне государственной поддержки и доверия к власти со стороны общества

[23]. Данный аспект является значимым для архитектуры нашего исследования, в контексте анализа мезоуровневых механизмов, и указывает на то, что они не могут быть полностью замещены макроинститутами.

Модель институционализма «рационального выбора» Г. Беккера рассматривает многодетность через экономическую целесообразность и прагматизм, объясняя снижение рождаемости процессом рационального выбора, при котором количество детей сокращается, а доход, приходящийся на каждого ребенка, увеличивается. Как показывает современное эмпирическое исследование, модель компромисса между количеством и качеством детей Г. Беккера остается ключевой для понимания репродуктивного поведения в развитых странах, хотя ее действие модифицируется институциональными факторами [24]. В этой конструкции долгосрочные решения о рождении детей и ценность многодетности в значительной степени зависят от ощущения экономической стабильности, а откладывание рождения детей – не отказ от семейной жизни вообще, а рациональная адаптация к ограниченности ресурсов и неопределенности будущего. О том же свидетельствуют данные российских исследователей Р. Р. Гариповой и В. О. Кузнецова – откладывание деторождения становится доминирующей стратегией среди студенческой молодежи: 92,8% студентов называют отсутствие денежного достатка главным препятствием для рождения детей, а более половины считают оптимальным возрастом для первых родов 23–26 лет [25].

В свое время модель Беккера подверглась критике через модель исторического институционализма Д. Капоччи и Р. Д. Келемен, где чередование фазы изменчивости и институционального воспроизводства опосредуется долгосрочным влиянием выбора, сделанного в критические моменты истории, закрывающего альтернативные возможности и порождающего самоподдерживающиеся процессы, зависящие от предшествующего пути развития (path-dependent) [26]. Модель объясняет, почему макроинституциональные изменения, направленные на повышение рождаемости, могут приводить к устойчивому сопротивлению на микроуровне. К подобным выводам пришла и уже упоминаемая нами И. М. Лоскутова: рыночное общество, основанное на индивидуализме и конкурентности, объективно не способно обеспечить демографическое воспроизводство, что создает системное рассогласование между макростимулами и микроуровневыми установками [13].

Цель нашего исследования состоит в выявлении институциональных факторов макро-, мезо- и микроуровней, определяющих формирование у студенческой молодежи ценностных ориентаций

⁸ De Rose A., Guagnano G. Having Children in Different Territorial Contexts: The Role of Social Capital // European Population Conference 2018: conference paper. – Brussels, 2018. – URL: <http://epc2018.eaps.nl/abstracts/18-195.pdf> (дата обращения: 12.04.2026).

в отношении многодетности и, посредством эмпирической диагностики, установление характера их взаимосвязи.

Задачи исследования:

- операционализировать понятия микро-, мезо- и макроуровневых факторов применительно к ценностным ориентациям в отношении многодетности;
- разработать инструментарий для диагностики ценностных ориентаций молодежи в соответствии с институциональными уровнями;
- эмпирически измерить и сравнить силу корреляционных связей между ценностными ориентациями в отношении многодетности и факторами каждого из институциональных уровней в группах российской и иностранной молодежи;
- на основе полученных данных выявить ключевые барьеры и предложить практические инструменты молодежной политики.

Таким образом, на основе теоретического анализа (концепции второго демографического перехода, институциональной теории Д. Норта, модели социального капитала Д. Роуза и Дж. Гуаньяно, теории рационального выбора и исторического институционализма Г. Беккера) и существующих эмпирических данных мы выдвигаем следующую основную гипотезу исследования: формирование ценностных ориентаций, связанных с многодетностью, у российской молодежи детерминировано преимущественно факторами микроуровня (ориентация на большую семью, дружеские связи, трудовую деятельность), а факторы мезо- и макроуровня будут иметь статистически более слабые корреляции. При этом связь макростимулов с личными репродуктивными установками является прямой, минуя мезоуровневые механизмы.

Представляется возможным выделить дополнительные гипотезы, состоящие в том, что у студентов-геймеров как носителей мезоуровневой идентичности связь ценностных ориентаций на многодетность с мезофакторами будет значительно сильнее, чем у обычных российских студентов, а у иностранных студентов (представляющих иные институциональные и культурные среды) ключевое значение для формирования ценностных ориентаций на многодетность приобретают факторы мезоуровня (религиозная община, этническое сообщество, взаимопомощь). Корреляции с микро- и макроуровневыми факторами у этой группы ожидаются статистически незначимыми или существенно более слабыми по сравнению с группой российской молодежи.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В модели авторского исследования на институциональном макроуровне располагаются установки общественных социальных институтов, которые способны создать среду для изменения ценностных ориентаций при условии согласованности с остальными институциональными

уровнями. На мезоуровне представлены установки на взаимодействие с сообществами, а на микроуровне – личные ценностные ориентации, сформированные повседневностью.

Авторским коллективом был проведен аудиторный анкетный опрос студенческой молодежи ($n=1188$), из которых: 556 (47%) – российские студенты, не являющиеся членами организованных игровых сообществ; 521 (44%) – российские студенты, идентифицирующие себя как геймеры и состоящие в соответствующих онлайн-сообществах; 111 (9%) – иностранные студенты из развивающихся стран (Йемен, Индия, Пакистан, Вьетнам и Малайзия).

Выделяя студентов-геймеров в отдельную когорту, авторы показывают, что даже минимальное объединение в сообщество по интересам дает ценностно отличительную от остальной молодежи картину. Геймеры интересуют исследователей не как любители видеоигр, а как носители особой групповой идентичности и общинных норм (по П. Бурдье – общий кодекс, минимальное согласие), что позволяет рассматривать их как мезоуровневый институциональный субъект. В игровых сообществах наблюдается угасание «традиционных» типов самоидентификации и происходит конструирование новой социальной реальности, которая формирует собственную нормативную среду, замещающую идентичности, укорененные в офлайн-структурах, что превращает их в полноценные мезоуровневые институты, способные транслировать ценностные установки, включая репродуктивные [27].

Также в логике привлечения к исследованию когорты геймеров стоят и результаты китайского исследования Я. Кви, Дж. Гао, Ю. Ду, И. Динг о взаимосвязи опыта взаимодействия с виртуальными персонажами в играх (особенно в симуляторах родительской заботы) и влияния на реальные установки человека, а именно – на желание стать родителем через теорию парасоциальных отношений и теорию привязанности. Медиационный анализ этого исследования показал, что связь между игровым опытом и реальным желанием стать родителем проходит, прежде всего, через аффективный путь, т. е. через эмоции, а не рациональные размышления [28]. Виртуальные эмоциональные связи могут выступать психологическим ресурсом, поскольку помогают смягчить влияние стрессоров реального мира (например, нестабильности, высоких рисков) и тем самым формируют отношение к родительству.

Инструментарием к исследованию стал анкетный опрос, в котором респондентам предлагалось выбрать между тезисом и подобранным к нему методом семантического дифференциала антитезисом на трех институциональных уровнях: по шкале от 1 до 5, где 1 – максимальное склонение к антитезису, а 5 – полное согласие с тезисом (таблица 1). Анонимность анкетирования гарантировалась.

Таблица 1 – Операционализация переменных факторов формирования ценностных ориентаций на многодетность**Table 1** – Operationalization of variable factors in the formation of value orientations of large families

№ п/п	Тезис = Фактор	Уровень
1	В моей будущей семье я хочу воспитывать троих и более детей – это приносит радость и смысл жизни = Семья	Микро
2	Сообщество, где молодые помогают старикам, само становится сильнее и дружнее = Многопоколенность	Мезо
3	Волонтеры, которых я знаю, помогают бесплатно благодаря этому окружение становится как одна семья = Бескорыстие	Мезо
4	Государство обязано поддерживать и развивать культурные институты (музеи, театры, библиотеки), так как культура – основа национальной идентичности = Культура	Макро
5	У друзей все общее, дружба – это равенство = Дружба	Микро
6	Система власти в моей стране работает стабильно и основана на доверии людей = Доверие к власти	Макро
7	Не существует такого понятия, как человек, сделавший себя сам, можно достигнуть своих целей только с помощью других = Помощь сообщества	Мезо
8	Каждый из нас должен приложить усилия, чтобы сделать Родину сильной = Родина	Макро
9	В сплоченной религиозной общине вера и взаимовыручка помогают людям выдержать любые испытания = Религия	Мезо
10	Если мы хотим, чтобы наша страна сохраняла лучшее и развивалась, государствообразующим народом, безусловно, должен быть мой народ = Народ	Макро
11	Я стараюсь проявлять милосердие и сострадание к окружающим – без этого моя жизнь теряет смысл = Милосердие	Микро
12	В сплоченном коллективе уважают тех, кто готов рисковать собой ради общего блага, а не тех, кто заботится только о своей выгоде и безопасности = Жертвенность	Мезо
13	Труд наполняет меня энергией и желанием жить, а без работы я быстро теряю интерес ко всему = Труд	Микро
14	Плох тот человек, который не помнит, не ценит и не знает истории нашей страны, ее героев = История	Макро
15	Либо у нас будут многодетные семьи, либо мы потеряем страну = Страна	Макро
16	Я считаю аборт морально недопустимым, так как это прекращение человеческой жизни = Жизнь	Микро

Источник: составлено авторами.

Каждый тезис вопроса отражал позицию, закрепленную в нормативно-правовых актах Российской Федерации, в т. ч. Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». В рамках данного исследования каждый фактор (тезис) операционализируется как ценностно-нормативный конструкт, поскольку респондент выражает свое личное ценностное отношение к нему через шкалу семантического дифференциала (от 1 до 5). Таким образом, факторы макро-, мезо- и микро-уровней в нашей модели являются одновременно

ценностными ориентациями, измеренными через рефлексивную оценку респондентов.

Полученные данные анализировались методами корреляционного анализа ценностей (критерий Спирмена) и дисперсионного анализа (ANOVA). Корреляционный анализ использовался для оценки силы и направления связи между ценностной ориентацией в отношении многодетности (зависимая переменная, вопрос № 1 «Семья») и каждым из 15 остальных факторов (независимые переменные), сгруппированных по институциональным уровням (микро-, мезо-, макро). Выбор непараметрического коэффициента Спирмена обусловлен порядковым характером шкалы

(от 1 до 5) и отсутствием строгого нормального распределения ответов.

Сила корреляции интерпретировалась следующим образом:

$r_s < 0,3$ – слабая связь; $0,3 \leq r_s < 0,5$ – умеренная связь; $r_s \geq 0,5$ – сильная связь. Статистическая значимость принималась при $p < 0,05$. Далее проводилось преобразование коэффициентов Спирмена через z-преобразования Фишера, что позволило статистически корректно проверить гипотезу о том, что для российской молодежи приоритетны микрофакторы, а для иностранных студентов – мезофакторы (значимость различий определялась при $p < 0,05$).

Дисперсионный анализ применялся для межгруппового сравнения (российские студенты, студенты-геймеры, иностранные студенты) и анализа внутренней вариативности средних значений по каждому фактору, что помогло установить, является ли фактор значимым, и позволило идентифицировать взаимодействие между переменными. Факторы с низкой дисперсией были признаны устойчивыми (стандартное отклонение менее 1,2 балла, что приблизительно соответствует коэффициенту вариации менее 0,4), по которым внутри группы достигнут высокий консенсус, и они слабо подвержены внешнему влиянию. Факторы с высокой дисперсией – вариативные, чувствительные, которые подвержены внешним организованным или случайным влияниям либо находятся в стадии формирования. Статистическая обработка выполнена в JAMOVI (v. 2.7).

Таким образом, сочетание корреляционного и дисперсионного методов позволило не только измерить силу связи между институциональными факторами (микро, мезо, макро) и ценностными ориентациями на многодетность, но и оценить степень их устойчивости в каждой из групп молодежи, что позволяет идентифицировать институциональные барьеры (низкая дисперсия при слабой корреляции – как индикатор инерции) и точки приложения молодежной политики (высокая дисперсия – как зона потенциального влияния).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В данном разделе представлены результаты эмпирической диагностики факторов формирования ценностных ориентаций на многодетность у трех групп респондентов на макро-, мезо- и микроуровнях. Анализ включал сравнение средних оценок, корреляционный анализ связей ценностных факторов и оценку вариативности.

На рисунке 1 представлены профили средних значений по каждому из 16 факторов (нормированные относительно нулевой отметки, соответствующей середине 5-балльной шкалы). Порядковые номера нижней оси данных соответствуют нумерации тезисов в таблице 1.

Горизонтальная линия, соответствующая цифре «3» вертикальной оси, обозначает нулевую отметку. Значения, которые выше – положительные, ниже – отрицательные.

На макроуровне для российских студентов и студентов-геймеров наиболее значимыми факторами являются «Родина» (№ 8) и «Культура» (№ 4). У иностранных студентов «Культура» имеет меньшее значение, а фактор «Родина» не является значимым. При этом фактор «Страна (многодетность как условие выживания)» (№ 15) получил высокие положительные оценки во всех трех группах.

На мезоуровне у российских студентов и геймеров значимым оказался фактор «Многопоколенность» (№ 2), тогда как для иностранных студентов он не важен. Для иностранцев в приоритете фактор «Помощь сообщества» (№ 7), а наиболее выраженным является фактор «Религиозное сообщество» (№ 9), который также важен для геймеров, но имеет отрицательные значения у российских студентов. Фактор «Милосердие» (№ 11) получил положительные оценки только у иностранцев. Фактор «Жертвенность» (№ 12) у российских студентов и геймеров находится в зоне нейтральных значений (статистически не отличается от середины шкалы), тогда как у иностранцев он имеет отрицательную направленность.

На микроуровне фактор «Дружба» (№ 5) наиболее значим для иностранных студентов, менее для геймеров, а у российских студентов его значение близко к нулю. Фактор «Труд» (№ 13) важен для всех трех групп. Фактор «Семья» (№ 1) имеет наибольшие значения у иностранных студентов, тогда как российские студенты и геймеры демонстрируют более сдержанные оценки.

Для проверки гипотез о приоритетных институциональных уровнях был выполнен корреляционный анализ (коэффициент Спирмена) между зависимой переменной многодетной семьи («Семья», № 1) и остальными 15 факторами. Значимые корреляции ($|r| \geq 0,2$, $p < 0,05$) представлены в таблице 2.

Во всех трех группах наиболее сильная положительная корреляция с ценностными ориентациями в отношении многодетности наблюдается у макрофактора «Страна» (многодетность как условие выживания страны), что противоречит исходной гипотезе о приоритете микрофакторов у российских студентов, у которых микрофакторы («Дружба», «Труд», «Милосердие») не демонстрируют значимых корреляций с зависимой переменной «Семья». У геймеров, напротив, значимы мезофакторы («Помощь сообщества», «Религиозное сообщество», «Бескорыстие»). У иностранных студентов сильна связь с микрофактором «Дружба», но также присутствуют отрицательные мезофакторы («Многопоколенность», «Жертвенность»).

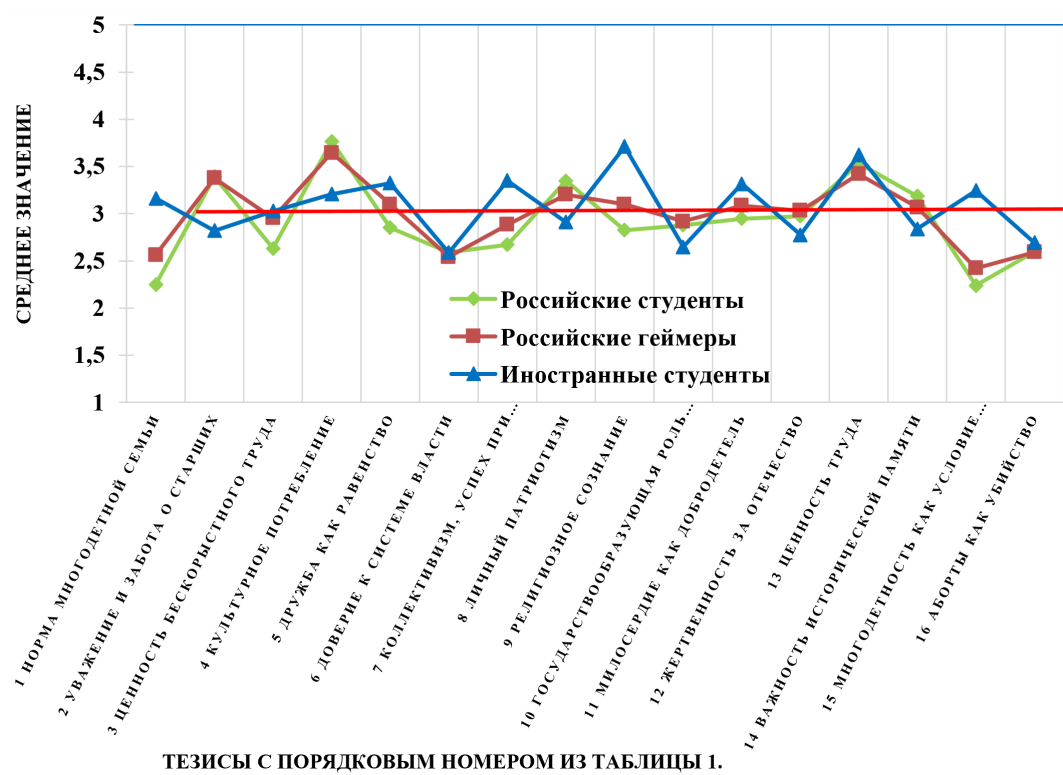


Рисунок 1 – Диагностика факторов формирования ценностных ориентаций в отношении многодетности
Figure 1 – Diagnostic of the factors that shape the value orientations of having many children

Таблица 2 – Корреляции ценностных ориентаций на многодетную семью с другими факторами
Table 2 – Correlations of the value orientations of a large family with other factors

Группа	Фактор (уровень)	Показатель (r)
Российские студенты	Страна (макро)	0,48
	Религиозное сообщество (мезо)	0,22
	Жизнь (микро)	0,21
	Доверие к власти (макро)	0,20
	Многопоколенность (мезо)	–0,21
Студенты-геймеры	Страна (макро)	0,46
	Помощь сообщества (мезо)	0,31
	Религиозное сообщество (мезо)	0,31
	Бескорыстие (мезо)	0,25
	Дружба (микро)	0,22
	Многопоколенность (мезо)	–0,26
	Культура (макро)	–0,24
Иностранные студенты	Страна (макро)	0,44
	Дружба (микро)	0,37
	Помощь сообщества (мезо)	0,17
	Многопоколенность (мезо)	–0,45
	Жертвенность (мезо)	–0,32
	Доверие к власти (макро)	–0,24

Источник: составлено авторами.

Для оценки системной согласованности институциональных уровней был проведен анализ полных корреляционных матриц. На рисунке 2 показано, что у российских студентов сеть связей характеризуется самым низким узловым потенциалом среди всех групп. Положительные межуровневые связи включают: «Родина» (макро) с «История» (макро) и «Культура» (макро); «Жертвенность» (мезо) с «Жизнь» (микро); «Доверие к власти» (макро) с «Жертвенность» (мезо) и с «Жизнь» (микро); «Родина» (макро) с «Жертвенность» (мезо).

Отрицательные межуровневые связи (институциональные барьеры) зафиксированы между «Семья» (микро) и «Многопоколенность» (мезо), а также между «Культура» (макро) и «Помощь сообщества» (мезо), и внутри макроуровня – между «Культура» и «Страна».

Несмотря на общую разреженность ценностной сети, положительные связи «Жизнь» – «Жертвенность» ($r = 0,30$), «Доверие к власти» – «Жертвенность» ($r = 0,30$) и «Родина» – «Жертвенность» ($r = 0,28$) позволяют говорить о некоторой компенсаторной функции фактора «Жертвенность».

Студенты РФ	Семья	Многопоколенность	Бескорыстие	Культура	Дружба	Доверие к власти	Помощь сообщества	Родина	Религия	Народ	Милосердие	Жертвенность	Труд	История	Страна	Жизнь
Семья	1															
Многопоколенность	-0,2145	1														
Бескорыстие	0,173	0,01061	1													
Культура	-0,1043	0,22689	-0,1391	1												
Дружба	0,13167	-0,049	0,1535	-0,0768	1											
Доверие к власти	0,19779	0,14239	0,04432	0,10789	-0,0227	1										
Помощь сообщества	0,10881	-0,0769	0,11981	-0,2024	0,07823	-0,0307	1									
Родина	0,04323	0,17128	-0,0634	0,2872	-0,0357	0,24533	-0,1621	1								
Религия	0,21855	-0,0371	0,1226	-0,0303	0,03113	0,2062	0,04916	0,06339	1							
Народ	0,08163	-0,0116	-0,0545	0,03063	-0,0718	0,2709	-0,1261	0,29305	0,03524	1						
Милосердие	0,14874	-0,0258	0,11918	0,0516	0,15856	-0,0371	0,12644	-0,0375	0,34316	-0,0916	1					
Жертвенность	0,13186	0,14807	0,06799	0,09756	0,06883	0,29725	-0,0175	0,27913	0,0996	0,17157	-0,0596	1				
Труд	0,08606	0,08299	0,05741	0,11858	0,16351	-0,0148	-0,1336	0,07124	0,07286	-0,0929	0,12383	0,07996	1			
История	0,02669	0,16852	-0,0237	0,21268	-0,011	0,12669	-0,0763	0,35716	0,07999	0,22807	-0,0189	0,22447	-0,0301	1		
Страна	-0,48154	-0,123	0,16668	-0,1959	0,06181	0,15046	0,13539	-0,0205	0,27375	0,0486	0,08208	0,07181	0,00743	-0,0735	1	
Жизнь	0,20609	0,15885	0,13634	0,07693	0,01202	0,28734	-0,0369	0,19618	0,21844	0,08053	0,10009	0,30034	0,09869	0,13914	0,26917	1

Рисунок 2 – Корреляции ценностных ориентаций российских студентов в отношении многодетности

Figure 2 – Correlations of value orientations of Russian students regarding large families

На рисунке 3 показано, что сеть связей между ценностными ориентациями у студентов-геймеров заметно плотнее. Положительные межуровневые связи у этой группы: «Жертвенность» (мезо) – «История» (макро); «Многопоколенность» (мезо) – «История» и «Культура» (макро); «Родина» (макро) – «История», «Культура» и «Многопоколенность» (мезо); «Доверие к власти» (макро) – «Жизнь» (микро); «Родина» (макро) – «Жертвенность» (мезо); «Семья» (микро) – «Религиозное сообщество» и «Помощь сообщества» (мезо); «Страна» (макро) – «Помощь сообщества» (мезо). Отрицательные связи немногочисленны и преимущественно межуровневые: «Семья» (микро) – «Многопоколенность» (мезо);

«Культура» (макро) – «Помощь сообщества» (мезо) и «Семья» (микро); «Помощь сообщества» (мезо) – «Родина» (макро).

На рисунке 4 показано, что у иностранных студентов сеть связей наиболее насыщена и включает множество положительных межуровневых ценностных связей, например: «Многопоколенность» (мезо) – «Культура» и «История» (макро); «Многопоколенность» (мезо) – «Дружба» (микро); «Религиозное сообщество» (мезо) – «Труд» и «Дружба» (микро); «Родина» (макро) – «Жизнь» (микро); «Народ» и «Родина» (макро) – «Жертвенность» и «Многопоколенность» (мезо); «Страна» (макро) – «Религиозное сообщество» (мезо) и др.

Российские геймеры	Семья	Многопоколенность	Бескорыстие	Культура	Дружба	Доверие к власти	Помощь сообщества	Родина	Религия	Народ	Милосердие	Жертвенность	Труд	История	Страна	Жизнь
Семья	1															
Многопоколенность	-0,2571	1														
Бескорыстие	0,25269	-0,1156	1													
Культура	-0,2372	0,29241	-0,182	1												
Дружба	0,21823	-0,0539	0,13126	-0,0758	1											
Доверие к власти	0,07789	0,13878	-0,0199	0,10525	-0,0667	1										
Помощь сообщества	0,30969	-0,2029	0,20422	-0,3006	0,1481	-0,0584	1									
Родина	-0,1265	0,34551	-0,1486	0,31366	-0,0664	0,17526	-0,2284	1								
Религия	0,31468	0,00788	0,10428	-0,0124	0,14698	0,13767	0,12334	0,01628	1							
Народ	0,02741	0,19894	-0,1655	0,14562	0,033	0,13116	-0,0935	0,27208	0,03837	1						
Милосердие	0,10305	0,08887	0,14346	0,06746	0,15971	0,03056	0,07562	-0,037	0,21383	-0,0922	1					
Жертвенность	0,01154	0,22518	0,01146	0,17505	-0,0175	0,2625	-0,1052	0,31609	0,06736	0,12756	0,07431	1				
Труд	0,12676	0,11024	0,08521	0,05479	0,08244	0,03926	-0,0665	0,13875	0,17456	0,02769	0,18684	0,08463	1			
История	-0,1259	0,36448	-0,0016	0,3064	-0,0472	0,15959	-0,1968	0,36013	-0,02	0,21911	-0,0285	0,38291	0,05628	1		
Страна	0,46005	-0,1745	0,20499	-0,3234	0,12562	0,10281	0,30017	-0,1269	0,21886	-0,0315	0,02651	-0,0205	0,03382	-0,1489	1	
Жизнь	0,11654	0,13223	0,03078	0,01343	-0,0472	0,33544	-0,0853	0,20558	0,14833	0,09242	0,01334	0,24684	0,04906	0,17675	0,15994	1

Рисунок 3 – Корреляции ценностных ориентаций студентов-геймеров в отношении многодетности
Figure 3 – Correlations of value orientations of student gamers regarding large families

Студенты-иностранцы	Семья	Многопоколенность	Бескорыстие	Культура	Дружба	Доверие к власти	Помощь сообщества	Родина	Религия	Народ	Милосердие	Жертвенность	Труд	История	Страна	Жизнь
Семья	1															
Многопоколенность	-0,4619	1														
Бескорыстие	0,20151	-0,1819	1													
Культура	-0,2691	0,5381	-0,2749	1												
Дружба	0,40239	-0,3513	0,42727	-0,2174	1											
Доверие к власти	-0,3217	0,27001	-0,0988	0,19363	-0,3089	1										
Помощь сообщества	0,16321	-0,1829	0,23496	-0,1188	0,22085	-0,2661	1									
Родина	-0,364	0,35541	-0,2622	0,20663	-0,235	0,30819	-0,2868	1								
Религия	0,15094	-0,1123	0,28341	-0,1108	0,43764	-0,412	0,30187	-0,245	1							
Народ	-0,4286	0,32644	-0,1298	0,21195	-0,3345	0,50498	-0,2985	0,31157	-0,3974	1						
Милосердие	0,18522	-0,1192	0,18822	-0,0749	0,35067	-0,2638	0,27424	-0,3269	0,5325	-0,3731	1					
Жертвенность	-0,3873	0,16982	-0,1499	0,10213	-0,3688	0,39165	-0,258	0,31992	-0,3692	0,39773	-0,292	1				
Труд	0,05746	0,00248	0,12045	-0,0235	0,20603	-0,214	0,19226	-0,0772	0,49507	-0,2801	0,45684	-0,2335	1			
История	-0,2421	0,40867	-0,0922	0,23169	-0,3981	0,26046	-0,1174	0,24587	-0,323	0,37051	-0,3787	0,28754	-0,4097	1		
Страна	0,39647	-0,4092	0,18802	-0,2848	0,2669	-0,1136	0,26237	-0,2962	0,28142	-0,3709	0,19197	-0,5314	0,26624	-0,3798	1	
Жизнь	-0,4516	0,44526	-0,3053	0,38505	-0,3722	0,27498	-0,1006	0,44639	-0,2032	0,36572	-0,2576	0,39983	-0,1356	0,3757	-0,439	1

Рисунок 4 – Корреляции ценностных ориентаций иностранных студентов в отношении многодетности
Figure 4 – Correlations of value orientations among international students regarding large families

Отрицательные ценностные связи у иностранных студентов также многочисленны и отражают конфликт ценностей: «Страна» (макро) отрицательно связана с «Жертвенность» (мезо), «Многопоколенность» (мезо) и «Жизнь» (микро); «Доверие к власти» (макро) – с «Религиозное сообщество» (мезо); «Народ» (макро) – с «Религиозное сообщество» (мезо) и «Милосердие» (микро); «Жертвенность» (мезо) и «Многопоколенность» (мезо) отрицательно связаны с фактором «Дружба» (микро); «Родина» (макро) – с «Милосердие» (мезо); «Религиозное сообщество» (мезо) – с «История» (макро); «Бескорыстие» (мезо) – с «Жизнь» (микро). При этом положительная связь макрофактора «Страна» с ценностью многодетной семьи («Семья») у иностранных студентов, в отличие от российских респондентов, не сопровождается значимыми корреляциями с мезофакторами («Помощь сообщества», «Религиозное сообщество»). Это указывает на прямой, минуя мезоуровень, канал

трансляции макронарратива, когда идея выживания общества через рождаемость усваивается респондентами как личная ценностная установка без опоры на горизонтальные сети. Подобный механизм можно интерпретировать как институциональный эффект «социального лифта» макроидеологии, который у иностранных студентов, оказавшихся в новой культурной среде и лишенных устойчивых локальных сообществ, становится доминирующим способом ценностного ориентирования. Это подтверждает тезис о том, что в условиях институциональной неопределенности макростимулы могут напрямую замыкаться на микроуровень, выполняя компенсаторную функцию по отношению к ослабленным мезосвязям.

На основе величины стандартного отклонения ($\sigma < 1,2$ – низкая дисперсия, устоявшиеся факторы; $\sigma \geq 1,2$ – высокая дисперсия, вариативные факторы) были выделены устоявшиеся факторы и наиболее подверженные внешним влияниям, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Устоявшиеся и вариативные факторы по группам респондентов
Table 3 – Established and variable factors by respondent groups

Группа	Устоявшиеся факторы (с низкой дисперсией)	Вариативные факторы (с высокой дисперсией)
Российские студенты	Дружба (микро), Помощь сообщества (мезо) История (макро) Культура (макро)	Родина (макро) Бескорыстие (мезо) Религиозное сообщество (мезо) Семья (микро)
Студенты-геймеры	Доверие к власти (макро) Жертвенность (мезо) Многопоколенность (мезо) Жизнь (микро)	Страна (макро) Народ (макро) Бескорыстие (мезо) Семья (микро)
Иностранные студенты	Труд (микро) Дружба (микро) Религиозное сообщество (мезо)	Родина (макро) Культура (макро) История (макро) Бескорыстие (мезо) Семья (микро)

Источник: составлено авторами.

Факторы высокой дисперсии представляют собой зоны потенциального влияния молодежной политики: именно по ним возможна целенаправленная корректировка установок. Факторы с низкой дисперсией отражают ценностный консенсус и являются инерционными (требуют долгосрочных стратегий). Обращает на себя внимание, что у иностранных студентов отсутствуют устойчивые макрофакторы, что говорит о высокой чувствительности их макроустановок к внешним воздействиям (в том числе к условиям пребывания в России), тогда как у российских студентов и геймеров макрофакторы «История» и «Культура» (или «Доверие к власти») стабильные.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные нами данные показывают, что у российских студентов микрофакторы (индивидуалистские по своему происхождению) не коррелируют с фактором «Семья», что перекликается с недавними эмпирическими результатами российских социологов, что у современной студенческой молодежи декларируемые семейные ценности часто не переходят в конкретные репродуктивные намерения, а сопровождаются установками на личную свободу и карьеру [8]. Таким образом, в применении к нашей выборке, концепция второго демографического перехода требует существенной контекстуализации, т. к. ее объяснительная сила ограничена институциональной

спецификой современной России и не охватывает прямое влияние макронарративов, выявленное в нашем исследовании.

Результаты нашего исследования показывают, что у российских студентов горизонтальные социальные сети («Помощь сообщества», «Бескорыстие») не связаны с репродуктивными установками, за исключением группы студентов-геймеров, где мезоуровень активен. Таким образом, можно говорить о низком воздействии социального капитала в обычной студенческой среде, что противоречит модели социального капитала Д. Роуза и Дж. Гуаньяно.

Напомним, что теория рационального выбора Г. Беккера объясняет снижение рождаемости экономической целесообразностью, однако наиболее сильная корреляция в нашем исследовании получена не с экономическими, а с идеологическим фактором («Страна»). Этот результат перекликается с выводами Дж. Майда и А. Витали, что даже в условиях наличия «семейно-дружественных» рабочих мест, репродуктивные намерения женщин в большей степени зависят скорее от институционального климата и ценностного контекста, чем от формальных мер поддержки макроуровня, т. е. экономическая рациональность не является доминирующим фактором принятия решений о деторождении [29].

Полученные результаты исследования опровергают первую часть основной гипотезы о приоритете микрофакторов у российских студентов («Дружба», «Труд», «Милосердие»), поскольку они не показали значимой корреляции с прямой ценностной ориентацией на многодетную семью («Семья»). Наиболее сильная положительная связь «Семьи» обнаружена с макрофактором «Страна», что подтверждает вторую часть основной гипотезы: макростимулы влияют на микроуровень напрямую, минуя мезоуровень. Результат не соответствует классической иерархической модели Д. Норта и заставляет вспомнить критику, выдвинутую в модели исторического институционализма Д. Капоччия и Р. Д. Келемена о том, что в условиях кризисного восприятия (угроза выживания страны) макронарратив может «замыкаться» на индивидуальные установки, минуя посредников.

Данный вывод согласуется с институциональным анализом О. Д. Натсак, которая отмечает, что меры демографической политики в России часто ориентированы через прямое воздействие на микроуровень (материнский капитал, пособия), тогда как институциональные механизмы мезоуровня — сообщества, общественные организации, локальные нормы и пр. — остаются недостаточно задействованы, что может создавать эффект «институционального провисания», когда макростимулы не находят опоры в горизонтальных сетях [30].

Дополнительная гипотеза о том, что у иностранных студентов ключевое значение для

формирования ценностных ориентаций, связанных с многодетностью, приобретают мезофакторы, не подтвердилась. Мезофакторы «Многопоколенность» и «Жертвенность» демонстрируют отрицательные корреляции с ориентацией на большую семью. Таким образом, у иностранных студентов мезоуровень скорее препятствует репродуктивным установкам, что может отражать культурный конфликт между нормами сообщества и личными установками в новой для них российской социальной среде. Этот результат согласуется с выводами Д. Джулио о том, что различные компоненты социального капитала имеют разный вес в зависимости от культурного и институционального контекста. Также и в исследовании А. Аасве, П. Концо, Ф. Луппи, Л. Менкарини на данных по европейским регионам подтверждается, что генерализованная мораль (доверие и нормы взаимности) положительно влияет на рождаемость, но только в тех институциональных контекстах, где она подкреплена реальной социальной практикой поддержки [31]. В российском контексте, где, по нашим данным, мезоуровневые механизмы ослаблены, этот эффект не проявляется и для выходцев из развивающихся стран этнические и религиозные общины, вероятно, воспринимаются как фактор давления, а не поддержки.

Группа студентов-геймеров, выделенная дополнительной гипотезой как носитель мезоуровневой идентичности, подтвердила, что мезофакторы («Помощь сообщества», «Религиозное сообщество», «Бескорыстие») для них значимо положительно коррелируют с прямой ориентацией на большую семью. Это говорит о том, что даже в онлайн-среде минимальное объединение по интересам способно активировать трансляцию макроценностей через горизонтальные мезоуровневые сети на микроуровень.

У российских студентов, в отсутствие развитого сообщества и низкого социального капитала (слабые мезосвязи), ценность самопожертвования ради общего блага выступает компенсаторным механизмом, соединяющим макроинституты («Доверие к власти», «Родина») с личными установками («Жизнь»). Однако его компенсаторный характер не тождественен полноценному социальному капиталу, поскольку не создает устойчивых социальных практик и не формирует долгосрочной доверительной среды, а лишь транслирует макронарратив на индивидуальный уровень. Это приводит к институциональному парадоксу: в ценностной структуре российских студентов высокая ориентация на жертвенность коррелирует со снижением значимости горизонтальных сообществ, что указывает на функциональное замещение — макронарратив, усвоенный через ценность жертвенности, выполняет роль социального интегратора, заменяя отсутствующие мезоуровневые механизмы. Этот компенсаторный механизм

не описан в классических работах по социальному капиталу и требует дальнейшего теоретического осмысления.

У исследования присутствуют некоторые выборочные ограничения. Исследование проведено на выборке из студенческой молодежи Санкт-Петербурга, что ограничивает экстраполяцию результатов на всю российскую молодежь, включая тех, кто проживает в малых городах, сельской местности и других регионах. Иностранные студенты представляют только развивающиеся страны (Йемен, Индия, Пакистан, Вьетнам, Малайзия), что не позволяет делать выводы об иностранцах из Европы или других регионов мира.

Сравнительный анализ с зарубежными исследованиями выявляет схожие результаты, а именно: отсутствие устойчивых партнерских отношений и низкий уровень социальной поддержки становятся ключевыми барьерами для формирования репродуктивных намерений [32; 8; 10; 13; 14; 20; 23], что в целом указывает на необходимость межстрановых сравнительных исследований для выявления универсальных и культурно-специфичных механизмов.

Корреляции показывают связь, но не доказывают причинно-следственных отношений между макро- и микрофакторами. Например, положительная связь «Страна» – «Семья» может быть следствием как влияния макронарратива на репродуктивные установки, так и обратного эффекта, когда люди, планирующие многодетность, становятся более чувствительными к демографической риторике. Также социально одобряемые ответы могли повлиять на оценки респондентов, особенно по факторам «Родина» (макро), «Жертвенность» (мезо), «Жизнь» (микро). Анонимность анкетирования частично снижает этот эффект, но не устраняет полностью.

Выделение когорты студентов-геймеров основано на самоидентификации, а не на объективных критериях (частота и характер игр, вовлеченность в сообщества), что также, в некотором смысле, могло привести к неоднородности внутри группы.

На основе выявленных факторов высокой дисперсии (зон потенциального влияния) и институциональных барьеров предлагаются следующие практические меры. Поскольку у фактора «Страна» (высокая дисперсия) сильная связь с фактором «Семья», предлагается усиление позитивной демографической повестки через связь «многодетность как служение стране», с конкретным практическим воплощением через волонтерские проекты для многодетных семей, с государственным признанием. Фактор «Бескорыстие» обладает высокой дисперсией у всех групп и здесь можно предложить развитие программ наставничества, волонтерства и взаимопомощи в студенческих сообществах (тьюторство или совместная забота студенческой молодежи о детях).

На фактор «Религиозное сообщество» (высокая дисперсия у россиян, устоявшийся у иностранцев) может повлиять сотрудничество с традиционными конфессиями в формате семейных клубов, не требующих религиозной идентификации (например, этические беседы о родительстве). Работа с фактором «Семья» может идти через индивидуальную личностную ценностную систему, через рефлекссию и преодоление страхов, но не на большую аудиторию, а в малых группах горизонтальных сообществ.

Отдельного внимания заслуживает выявленный ценностный барьер «Семья» – «Многопоколенность» (отрицательная связь), что дает повод для перенаправления усилий на трансформацию образа заботы о старших через совместные мероприятия, показывая, что помощь пожилым не конкурирует с рождением детей, а является частью расширенной семьи «дети – взрослые – пожилые». Барьер «Культура» – «Помощь сообщества» предлагается преодолевать через включение культурной программы в горизонтальные форматы (например, семейные фестивали). Устоявшиеся макрофакторы с низкой дисперсией «История», «Культура», «Доверие к власти» дают возможность использовать себя как каналы трансляции посредством включения в официальные нарративы (например, многодетные семьи в историческом и культурном контексте).

Выделяется необходимость кластерного подхода и адресной семейной и молодежной политики. Для российских студентов, где слабый мезоуровень и компенсаторная роль жертвенности, необходимо укрепление горизонтальных связей через совместные спортивные или творческие проекты. Для студентов-геймеров лучше использовать уже существующие онлайн-сообщества как площадку для демографического просвещения, без навязывания нарративов (например, через игровые сценарии). Для иностранных студентов, с учетом конфликта мезоуровня с микроуровнем, необходимо поддерживать микросвязи («Дружба» – «Труд») через общины.

Исходя из выводов и ограничений исследования, формулируются следующие приоритетные направления для дальнейшей работы.

Лонгитюдные и репрезентативные исследования. Необходимо отследить изменение ценностных корреляций многодетности при переходе от студенческого статуса к первому деторождению (в том числе проверить сохранение компенсаторной роли жертвенности в период реального родительства), а также провести репрезентативные исследования по регионам России, включив молодежь малых городов, сельских территорий и разных федеральных округов.

Экспериментальные и качественные проекты. Целесообразно сформировать на базе университета группы взаимопомощи (по типу сообществ)

и измерить изменения корреляций между мезо-факторами и ценностью многодетности у этой группы через год. Кроме того, требуется качественное исследование (глубинные интервью) для понимания конкретных сценариев, в которых российские студенты готовы жертвовать собой, и как это связано с репродуктивными установками.

Сравнительные и межстрановые исследования. Стоит провести сравнительную диагностику иностранных студентов из разных регионов мира (не только развивающихся стран, но и Европы, Восточной Азии), а также проанализировать реальное репродуктивное поведение через повторный опрос о намерении родить детей в ближайшие годы.

Моделирование и теоретическое развитие. Посредством сетевого моделирования выявить типы макростимулов, наиболее эффективно действующих в обход мезоуровня. Дополнительно требуется детализация самого мезоуровня: выделение его

подуровней по территориально-административному, организационно-экономическому, культурно-религиозному, сетевому, инфраструктурному и коммуникативному принципам, потому что именно на мезоуровне происходит «битва за ценности», и его подуровни требуют отдельного исследования.

В результате исследования произошло столкновение с институциональным парадоксом: на макроуровне многодетность объявлена приоритетом, теоретически ключевая роль отводится мезоуровню, однако основная масса студентов демонстрирует прямую связь с макронарративом «выживания страны», фактически минуя уровень сообществ. Вместо горизонтальной взаимопомощи у них срабатывает компенсаторный механизм жертвенности. Получается, что декларации и реальные ценностные ориентации расходятся, что ставит перед демографической политикой непростые вопросы, а также задает вектор для будущих исследований.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bhattacharjee N. V. et al. Global fertility in 204 countries and territories, 1950–2021, with forecasts to 2100: a comprehensive demographic analysis for the Global Burden of Disease Study 2021 // *The Lancet*. 2024. Vol. 403, № 10440. P. 2057–2099. DOI 10.1016/S0140-6736(24)00550-6. EDN BQZVDL.
2. Kreyenfeld M., Konietzka D. (Eds.). *Childlessness in Europe: Contexts, Causes, and Consequences*. Dordrecht: Springer, 2017. 370 p. DOI 10.1007/978-3-319-44667-7.
3. Merz E. M., Liefbroer A. C. The Attitude Toward Voluntary Childlessness in Europe: Cultural and Institutional Explanations // *Journal of Marriage and Family*. 2012. Vol. 74, № 3. P. 587–600. DOI 10.1111/j.1741-3737.2012.00972.x.
4. Lin Y., Zhang B., Hu M., Yao Q., Jiang M., Zhu C. The effect of gradually lifting the two-child policy on demographic changes in China // *Health Policy and Planning*. 2024. Vol. 39, Iss. 4. P. 363–371. DOI 10.1093/heapol/czae008. EDN PGAUAJ.
5. Zhu C., Yan L., Wang Y., Ji S., Zhang Y., Zhang J. Fertility Intention and Related Factors for Having a Second or Third Child Among Childbearing Couples in Shanghai, China // *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 10. Art. 879672. DOI 10.3389/fpubh.2022.879672. EDN PGLYPG.
6. Frejka T., Jones G. W., Sardon J.-P. East Asian Childbearing Patterns and Policy Developments // *Population and Development Review*. 2010. Vol. 36, № 3. P. 579–606. DOI 10.1111/j.1728-4457.2010.00347.x.
7. Jiang H., Huang Y. How do urban public health services affect rural migrant women's fertility intentions? A study based on the Mobile Population Dynamics Monitoring Survey in China // *BMC Health Services Research*. 2023. Vol. 23, № 1. Art. 219. DOI 10.1186/s12913-023-09219-8.
8. Александрова О. А. Инфантильные или ответственные: студенческая молодежь о новых тенденциях в брачно-семейной и репродуктивной сферах // *Народонаселение*. 2024. Т. 27, № S1. С. 107–119. DOI 10.24412/1561-7785-2024-S1-107-119. EDN YXWVNE.
9. Вяльшина А. А. Отношение студентов к детям и родительству: гендерные и сельско-городские сопоставления // *Народонаселение*. 2024. Т. 27, № S1. С. 132–146. DOI 10.24412/1561-7785-2024-S1-132-146. EDN BNHCXW.
10. Ростовская Т. К., Рычихина Н. С. Репродуктивные установки российского студенчества: региональный аспект // *Проблемы развития территории*. 2024. Т. 28, № 1. С. 98–114. DOI 10.15838/ptd.2024.1.129.7. EDN PBVQXT.
11. Zakharov S. V. Three Decades on Russia's Path of the Second Demographic Transition: How Patterns of Fertility are Changing Under an Unstable Demographic Policy // *Comparative Population Studies*. 2024. Vol. 49. P. 25–54. DOI 10.12765/CPoS-2024-02. EDN HLNBNKW.
12. Ионцев В. А., Узкая Ю. А. Евразийский путь демографического развития в России как вызов глобально-либеральной модели демографического перехода // *Уровень жизни населения регионов России*. 2024. Т. 20, № 4. С. 597–611. DOI 10.52180/1999-9836_2024_20_4_597_611. EDN KPBLSG.
13. Лоскутова И. М., Синяев М. В., Тарченко В. С., Казарян М. Ю., Лукьянов В. В. Репродуктивные установки российских студентов в преддверии глобального демографического кризиса // *Society and Security Insights*. 2025. Т. 8, № 3. С. 84–98. DOI 10.14258/SSI(2025)3-04. EDN CMHOFO.
14. Багирова А. П., Соколова Е. Ю. Представления о корпоративной демографической политике

- и репродуктивные ориентации студенческой молодежи: поиск взаимосвязи // Наука. Культура. Общество. 2025. Т. 31, № 3. С. 110–125. DOI 10.19181/nko.2025.31.3.8. EDN NYZKYI.
15. Алиев Д. Ф., Гонтмахер Е. Ш., Трубин В. В. Социальная поддержка семьи, материнства и детства: Россия и мировой опыт // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20, № 3. С. 322–338. DOI 10.52180/1999-9836_2024_20_3_1_322_338. EDN LIBWTF.
 16. Powell W. W., DiMaggio P. J. The Iron Cage Redux: Looking Back and Forward // Organization Theory. 2023. Vol. 4, Iss. 4. P. 1–24. DOI 10.1177/26317877231221550. EDN SGNGCS.
 17. Ménard C., Martino G. Unbundling institutions: the case for meso-institutions // Journal of Institutional Economics. 2025. Vol. 21. Art. e31. DOI 10.1017/S1744137425100192. EDN PQTTYG.
 18. Кирдина С. Г. Методологический институционализм и мезоуровень социального анализа // Социологические исследования. 2015. № 12 (380). С. 51–59. EDN VGMFPZ.
 19. Рогозин Д. М. Перспективы развития теории социального капитала // Экономическая социология. 2023. Т. 24, № 4. С. 12–37. DOI 10.17323/1726-3247-2023-4-12-37. EDN VKEIYD.
 20. De Rose A., Guagnano G. Having Children in Europe: The Role of Social Capital // Review of European Studies. 2023. Vol. 15, № 1. P. 24–41. DOI 10.5539/res.v15n1p24. EDN XYGWKN.
 21. Kwag H., Baek S., Kang M. Impact of social trust on young adults' childbearing intention: why does South Korea show ultra-low fertility? // International Journal of Urban Sciences. 2024. Vol. 28, № 4. P. 585–610. DOI 10.1080/12265934.2024.2320905.
 22. Zhao J., Zou Z., Chen J., Chen Y., Lin W., Pei X., Li E., Dong Y., Chen X. Offline social capital, online social capital, and fertility intentions: evidence from China // Humanities and Social Sciences Communications. 2024. Vol. 11, № 1. P. 1131. DOI 10.1057/s41599-024-03643-9. EDN GENRHC.
 23. Artamonova A., Berg V., Sorsa T., Hägglund A. E., Rotkirch A. Social Resources are Associated With Higher Fertility Intentions in Contemporary Finland // Comparative Population Studies. 2024. Vol. 49. DOI 10.12765/CPoS-2024-04. EDN KVKVIR.
 24. Day C. A New Era in the Not So New Economics of Fertility and Women's Time: An Introduction // Australian Economic Review. 2024. Vol. 57, Iss. 1. P. 114–124. DOI 10.1111/1467-8462.12544. EDN YVBGLC.
 25. Гарипова Р. Р., Кузнецов В. О. Репродуктивные установки и семейные ценности современной студенческой молодежи (на материалах авторского социологического исследования) // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2024. № 2 (65). С. 31–37. DOI 10.26907/2079-5912.2024.2.31-37. EDN EROCXB.
 26. Barzachka N. S. The case of Brexit: How to open a critical juncture without an exogenous shock? // British Journal of Politics & International Relations. 2024. Vol. 26, № 4. P. 1299–1321. DOI 10.1177/13691481241227834. EDN LTUVQJ.
 27. Иванов А. В., Козлов В. Е., Гузейров Р. А. «Культурный код» виртуальной личности: социальная безопасность в цифровую эпоху // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Философия. 2025. Т. 29, № 2. С. 363–380. DOI 10.22363/2313-2302-2025-29-2-363-380. EDN RJYAA.
 28. Qi Yu., Jie G., Yun Du., Zhuo D. Yi. From virtual attachments to real-world fertility desires: emotional pathways in game character attachment and parasocial relationships // Frontiers in Psychology. 2026. Vol. 17. Art. 1743080. DOI 10.3389/fpsyg.2026.1743080. EDN YMOCCO.
 29. Juni, M., Vitali A. Family-friendly workplaces and fertility intentions // Genus. 2025. Vol. 81, № 1. DOI 10.1186/s41118-025-00261-4. EDN ECNQSV.
 30. Натсак О. Д. Институциональные основы политики по достижению макродемографических целей: подходы к решению проблемы низкой рождаемости // Факторы и механизмы демографического развития : сборник научных статей. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2025. С. 543–556. DOI 10.17059/udf-2025-3-8. EDN GZCYWZ.
 31. Aassve A., Conzo P., Luppi F., Mencarini L. Generalised morality and contemporary fertility dynamics across European regions // Regional Studies. 2025. Vol. 59, № 1. P. 1–12. DOI 10.1080/00343404.2024.2361126.
 32. Shin H., Lee A., Choi S., Jo M. Childbearing intentions and influencing factors among single young adults in South Korea: a cross-sectional study // Child Health Nursing Research. 2025. Vol. 31, № 1. P. 15–27. DOI 10.4094/chnr.2024.025. EDN UJNQDE.

REFERENCES

1. Bhattacharjee, N. V. et al. (2024) Global fertility in 204 countries and territories, 1950–2021, with forecasts to 2100: a comprehensive demographic analysis for the Global Burden of Disease Study 2021. *The Lancet*, 403 (10440), pp. 2057–2099. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(24\)00550-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(24)00550-6). <https://elibrary.ru/bqvzdl>.
2. Kreyenfeld, M., Konietzka, D. (Eds.) (2017) Childlessness in Europe: Contexts, Causes, and Consequences. Dordrecht, 370 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44667-7>.

3. Merz, E. M., Liefbroer, A. C. (2012) The Attitude Toward Voluntary Childlessness in Europe: Cultural and Institutional Explanations. *Journal of Marriage and Family*, 74 (3), pp. 587–600. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2012.00972.x>.
4. Lin, Y., Zhang, B., Hu, M., Yao, Q., Jiang, M., Zhu, C. (2024) The effect of gradually lifting the two-child policy on demographic changes in China. *Health Policy and Planning*, 39 (4), pp. 363–371. <https://doi.org/10.1093/heapol/czae008>. <https://elibrary.ru/pgauaj>.
5. Zhu, C., Yan, L., Wang, Y., Ji, S., Zhang, Y., Zhang, J. (2022) Fertility Intention and Related Factors for Having a Second or Third Child Among Childbearing Couples in Shanghai, China. *Frontiers in Public Health*, 10, article 879672. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.879672>. <https://elibrary.ru/pglypg>.
6. Frejka, T., Jones, G. W., Sardon, J.-P. (2010) East Asian Childbearing Patterns and Policy Developments. *Population and Development Review*, 36 (3), pp. 579–606. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00347.x>.
7. Jiang, H., Huang, Y. (2023) How do urban public health services affect rural migrant women's fertility intentions? A study based on the Mobile Population Dynamics Monitoring Survey in China. *BMC Health Services Research*, 23, article 219. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09219-8>.
8. Aleksandrova, O. A. (2024) Infantile or responsible: student youth on new trends in marriage, family and reproductive spheres. *Narodonaselenie [Population]*, 27 (S1), pp. 107–119. https://doi.org/10.24412/1561-7785-2024-S1-107_117. <https://elibrary.ru/yxwvne>.
9. Vyalshina, A. A. (2024) Students' attitude to children and parenthood: gender and rural-urban comparisons. *Narodonaselenie [Population]*, 27 (S1), pp. 132–146. https://doi.org/10.24412/1561-7785-2024-S1-132_146. <https://elibrary.ru/bhhcxw>.
10. Rostovskaya, T. K., Rychikhina, N. S. (2024) Reproductive attitudes of the Russian students: Regional aspect. *Problems of Territory's Development*, 28 (1), pp. 98–114. <https://doi.org/10.15838/ptd.2024.1.129.7>. <https://elibrary.ru/pbvqxt>.
11. Zakharov, S. V. (2024) Three Decades on Russia's Path of the Second Demographic Transition: How Patterns of Fertility are Changing Under an Unstable Demographic Policy. *Comparative Population Studies*, 49. <https://doi.org/10.12765/CPoS-2024-02>. <https://elibrary.ru/hlnbkw>.
12. Iontsev, V. A., Uzkaya, Yu. A. (2024) The Eurasian Path of Demographic Development in Russia as a Challenge to the Global Liberal Model of Demographic Transition. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, 20 (4), pp. 597–611. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_4_9_597_611. <https://elibrary.ru/kpblsg>.
13. Loskutova, I. M., Sinyaev, M. V., Tarchenko, V. S., Kazaryan, M. Yu., Lukyanov, V. V. (2025) Reproductive attitudes of Russian students on the threshold of the global demographic crisis. *Society and Security Insights*, 8 (3), pp. 84–98. [https://doi.org/10.14258/SSI\(2025\)3-04](https://doi.org/10.14258/SSI(2025)3-04). <https://elibrary.ru/cmhofo>.
14. Bagirova, A. P., Sokolova, E. Yu. (2025) Perceptions of corporate demographic policy and reproductive orientations of student youth: the search for a relationship. *Science. Culture. Society*, 31 (3), pp. 110–125. <https://doi.org/10.19181/nko.2025.31.3.8>. <https://elibrary.ru/nyzkyi>.
15. Aliev, D. F., Gontmakher, E. Sh., Trubin, V. V. (2024) Social Support for Family, Motherhood and Childhood: Russia and the World Experience. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, 20 (3), pp. 322–338. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_3_1_322_338. <https://elibrary.ru/libwtf>.
16. Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (2023) The Iron Cage Redux: Looking Back and Forward. *Organization Theory*, 4 (4), pp. 1–24. <https://doi.org/10.1177/26317877231221550>. <https://elibrary.ru/sgngcs>.
17. Ménard, C., Martino, G. (2025) Unbundling institutions: the case for meso-institutions. *Journal of Institutional Economics*, 21, article e31. <https://doi.org/10.1017/S1744137425100192>. <https://elibrary.ru/pqtytg>.
18. Kirdina, S. G. (2015) Methodological institutionalism and the meso-level of social analysis. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (12), pp. 51–59. <https://elibrary.ru/vgmfpz>.
19. Rogozin, D. M. (2023) Social capital: prospects for theory development. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 24 (4), pp. 12–37. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-4-12-37>. <https://elibrary.ru/vkeiyd>.
20. De Rose, A., Guagnano, G. (2023) Having Children in Europe: The Role of Social Capital. *Review of European Studies*, 15 (1), pp. 24–41. <https://doi.org/10.5539/res.v15n1p24>. <https://elibrary.ru/xygwkn>.
21. Kwag, H., Baek, S., Kang, M. (2024) Impact of social trust on young adults' childbearing intention: why does South Korea show ultra-low fertility? *International Journal of Urban Sciences*, 28 (4), pp. 585–610. <https://doi.org/10.1080/12265934.2024.2320905>.
22. Zhao, J., Zou, Z., Chen, J., Chen, Y., Lin, W., Pei, X., Li, E., Dong, Y., Chen, X. (2024) Offline social capital, online social capital, and fertility intentions: evidence from China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1), pp. 1131.

- <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03643-9>.
<https://elibrary.ru/genrhc>.
23. Artamonova, A., Berg, V., Sorsa, T., Hägglund, A. E., Rotkirch, A. (2024) Social Resources are Associated With Higher Fertility Intentions in Contemporary Finland. *Comparative Population Studies*, 49. <https://doi.org/10.12765/CPoS-2024-04>. <https://elibrary.ru/kkvkir>.
24. Day, C. (2024) A New Era in the Not So New Economics of Fertility and Women's Time: An Introduction. *Australian Economic Review*, 57 (1), pp. 114–124. <https://doi.org/10.1111/1467-8462.12544>. <https://elibrary.ru/yvbglc>.
25. Garipova, R. R., Kuznetsov, V. O. (2024) Reproductive attitudes and family values of modern student youth (based on the author's sociological research). *The Kazan Socially-Humanitarian Bulletin*, (2), pp. 31–37. <https://doi.org/10.26907/2079-5912.2024.2.31-37>. <https://elibrary.ru/erocxb>.
26. Barzachka, N. S. (2024) The case of Brexit: How to open a critical juncture without an exogenous shock? *British Journal of Politics & International Relations*, 26 (4), pp. 1299–1321. <https://doi.org/10.1177/13691481241227834>. <https://elibrary.ru/ltuvqj>.
27. Ivanov, A. V., Kozlov, V. E., Guzeirov, R. A. (2025) «Cultural code» of virtual personality: social security in the digital age. *RUDN Journal of Philosophy*, 29 (2), pp. 363–380. <https://doi.org/10.22363/2313-2302-2025-29-2-363-380>. <https://elibrary.ru/rjyaay>.
28. Qi Yu., Jie G., Yun Du., Zhuo D. Yi. (2026) From virtual attachments to real-world fertility desires: emotional pathways in game character attachment and parasocial relationships. *Frontiers in Psychology*, 17, article 1743080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1743080>. <https://elibrary.ru/ymocco>.
29. Juni, M., Vitali, A. (2025) Family-friendly workplaces and fertility intentions. *Genus*, 81 (1), article 36. <https://doi.org/10.1186/s41118-025-00261-4>. <https://elibrary.ru/ecnqsv>.
30. Natsak, O. D. (2025) Institutional foundations of policy to achieve macro-demographic goals: approaches to solving the problem of low fertility. *Factors and mechanisms of demographic development*. Yekaterinburg, Publ. Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, pp. 543–556. <https://doi.org/10.17059/udf-2025-3-8>. <https://elibrary.ru/gzcywz>.
31. Aassve, A., Conzo, P., Luppi, E., Mencarini, L. (2025) Generalised morality and contemporary fertility dynamics across European regions. *Regional Studies*, 59 (1), pp. 1–12. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2361126>.
32. Shin, H., Lee, A., Choi, S., Jo, M. (2025) Child-bearing intentions and influencing factors among single young adults in South Korea: a cross-sectional study. *Child Health Nursing Research*, 31 (1), pp. 15–27. <https://doi.org/10.4094/chnr.2024.025>. <https://elibrary.ru/ujnqde>.

ИНФОРМИРОВАНИЕ ГРАЖДАН О ПРАВАХ В СИСТЕМЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ: ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

С. В. Бадло ^а

^а Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Кемеровской области – Кузбасса
(Кемерово, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Реализация конституционного права на бесплатную медицинскую помощь во многом зависит от того, насколько застрахованные понимают свои права и порядок действий в системе обязательного медицинского страхования. Существующие каналы информирования реализуют модель массовой, неперсонализированной коммуникации. Цифровые диалоговые сервисы демонстрируют высокий потенциал в автоматизации стандартных запросов. Целью исследования является научное обоснование необходимости специализированного цифрового помощника, ориентированного на разъяснение прав застрахованных в системе обязательного медицинского страхования.

Материалы и методы. Эмпирическую основу составили данные Федерального фонда обязательного медицинского страхования о работе территориальных фондов 10 регионов Сибирского федерального округа, представленные в динамике за три года. Применялись статистический и структурный анализ динамики обращений и жалоб, сравнительный анализ каналов публичного информирования, расчетный анализ потенциального эффекта внедрения цифрового помощника, а также интегральная оценка социальной эффективности с использованием min-max нормирования четырех индексов.

Результаты. Установлено, что 97–99% обращений представляют собой типовые запросы за разъяснениями и в большинстве случаев не подтверждают факта нарушения прав, что создает высокий потенциал стандартизированной автоматизации. Средний показатель жалоб по Сибирскому федеральному округу за исследуемый период вырос на 19,3%, при этом сохраняется выраженная межрегиональная дифференциация по обращаемости. Расчеты показывают, что консервативный сценарий автоматизации 30% типовых обращений позволяет цифровому помощнику обрабатывать 180–300 тыс. запросов в год, высвобождать десятки тысяч человеко-часов и снижать объем жалоб, обусловленных информационным дефицитом. Интегральный показатель социальной эффективности информационной деятельности возрастает на 15,5%. Предложена концептуально-методическая модель цифрового помощника.

Обсуждение. Обосновано, что информационное взаимодействие в системе ОМС является не только управленческой, но и правовой проблемой, обусловленной системным информационным неравенством. Рассматривается потенциал цифрового помощника для обеспечения реализации прав застрахованных и повышения социальной эффективности за счет устранения региональных и коммуникационных барьеров.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Обязательное медицинское страхование, цифровой помощник, чат-бот, информирование застрахованных, права пациентов, цифровизация здравоохранения, территориальный фонд, автоматизация обращений.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бадло С. В. Информирование граждан о правах в системе обязательного медицинского страхования: цифровые решения // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 105–124. EDN SWXQUR.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Бадло Светлана Васильевна – Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Кемеровской области – Кузбасса, (650000, Россия, Кемеровская область – Кузбасс, г. Кемерово, ул. Красноармейская, 136) – *начальник управления бухгалтерского учета и отчетности – главный бухгалтер*; svetlanabadlo@yandex.ru. SPIN 3368-2477, ORCID 0009-0006-3049-8788.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

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

Статья поступила 02.12.2025; рецензия получена 25.04.2026; принята к публикации 30.06.2026.

RESEARCH ARTICLE

INFORMING CITIZENS ABOUT THEIR RIGHTS IN THE MANDATORY HEALTH INSURANCE SYSTEM: DIGITAL SOLUTIONS

S. V. Badlo ^a

^a Territorial Mandatory Health Insurance Fund of Kemerovo Region – Kuzbass (Kemerovo, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The implementation of the constitutional right to free medical care generally depends on the extent to which the insured persons understand their rights and the procedures within the mandatory health insurance system. The present information channels are based on a model of mass, non-personalized communication. Digital dialogue services demonstrate high potential for automating standard requests. The aim of this study is to provide a scientific justification for the need for a specialized digital assistant focused on clarifying the rights of insured persons in the mandatory health insurance system.

Materials and methods. The empirical basis consists of data from the Federal Mandatory Health Insurance Fund on the activities of territorial funds in 10 regions of the Siberian Federal District. Statistical and structural analysis of the dynamics of enquiries and complaints, comparative analysis of public information channels, calculation-based analysis of the potential effect of implementing a digital assistant, and an integral assessment of social effectiveness using min–max normalization of four indices have been applied.

Results and conclusions. It has been found out that 97–99% of enquiries are standard requests for clarification and in most cases do not confirm an actual violation of rights, which creates a substantial potential for standardized automation. The average complaint rate in the Siberian Federal District increased by 19.3% over the study period, while a pronounced interregional differentiation in enquiry rates persists. The calculations show that a conservative scenario of automating 30% of standard enquiries would enable the digital assistant to handle 180,000–300,000 requests per year, free up tens of thousands of person-hours, and reduce the number of complaints driven by information deficits. The integral indicator of the social effectiveness of information activities increases by 15.5%. A conceptual and methodological model of a digital assistant has been proposed.

Discussion. It is substantiated that information interaction in the compulsory medical insurance system is not only a management issue but also a legal one, driven by systemic information inequality. The potential of a digital assistant for ensuring the realization of insured persons' rights and improving social efficiency by eliminating regional and communication barriers has been explored.

KEYWORDS

Mandatory health insurance, digital assistant, chatbot, informing insured persons, patients' rights, healthcare digitalization, territorial fund, automation of enquiries.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Badlo, S. V. (2026) Informing citizens about their rights in the mandatory health insurance system: digital solutions. *Management Issues*, 20 (3), 105–124. <https://elibrary.ru/swxqur>.

AUTHORS' INFORMATION

Svetlana V. Badlo – Territorial Mandatory Health Insurance Fund of Kemerovo Region – Kuzbass (650000, Russia, Kemerovo Region – Kuzbass, Kemerovo, Krasnoarmeiskaya St., 136) – *Head of the Accounting and Reporting Department – Chief Accountant*; svetlanabadlo@yandex.ru. SPIN 3368-2477, ORCID 0009-0006-3049-8788.

CONFLICT OF INTEREST

The author declares no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

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

The article was submitted 02.12.2025; reviewed 25.04.2026; accepted for publication 30.06.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Обязательное медицинское страхование (далее – ОМС) является ключевым механизмом реализации конституционного права граждан России на бесплатную медицинскую помощь. Как отмечается в исследовании Ю. Е. Сизон и О. Н. Углицких, главная цель системы ОМС – обеспечение данного права каждого жителя страны на бесплатную медицинскую помощь при наступлении страхового случая [1]. Однако эффективность данного механизма во многом определяется уровнем осведомленности застрахованных лиц о своих правах и порядке их реализации. Через систему ОМС застрахованный включается в многоуровневую структуру медицинских, финансовых и правовых взаимоотношений, отличающуюся высокой сложностью. В такой системе гражданин, не знающий своих прав, заведомо проигрывает, так как не может ни воспользоваться положенными гарантиями, ни защититься при их нарушении.

В соответствии с законодательством Российской Федерации территориальные фонды ОМС и страховые медицинские организации обязаны обеспечивать гражданам доступность информации о правах на бесплатную медицинскую помощь, об объемах и условиях ее получения, порядке выбора медицинской организации и механизмах защиты прав застрахованных¹. Вместе с тем практика показывает, что существующие каналы информирования – публикации в СМИ, информационные стенды, телефонные «горячие линии» преимущественно реализуют массовую, неперсонализированную модель коммуникации и не всегда позволяют застрахованному получить ответ на конкретный вопрос в режиме реального времени.

Цифровая трансформация управления и здравоохранения [2; 3] открыла реальную возможность автоматизировать обработку типовых обращений граждан через диалоговые системы,

работающие без участия специалиста. Эффективность подобных решений в автоматизации клиентского сервиса достигает высоких показателей. Анализ, опубликованный в Computer Science & IT Research Journal, демонстрирует, что интеллектуальные помощники способны обрабатывать до 70% рутинных обращений клиентов [4]. Их внедрение в промышленных условиях также показывает значительное сокращение времени простоя оборудования, что подтверждается исследованием, опубликованным в The International Journal of Advanced Manufacturing Technology [5].

Российская практика показывает сопоставимые результаты. По данным Аналитического центра НАФИ, к 2025 г. у подавляющего большинства россиян (88%) имеется опыт взаимодействия с виртуальными ассистентами на базе искусственного интеллекта, при этом их внедрение в дистанционное банковское обслуживание способствует повышению конкурентоспособности коммерческих банков² [6]. Показательным примером масштабного применения таких технологий в государственном секторе является цифровой помощник портала Госуслуг: «Робот Макс» к началу 2024 г. обработал более 450 млн обращений³.

Вместе с тем анализ научной литературы и практики цифровизации здравоохранения показывает, что задачи информирования граждан о правах в системе ОМС, как правило, не выделяются в виде специализированных цифровых сервисов. При наличии развивающейся цифровой инфраструктуры основное внимание уделяется организационным аспектам взаимодействия (запись на прием, доступ к медицинской документации, обмен данными), тогда как разъяснение содержания прав и порядка их реализации преимущественно представлено в форме статичных текстовых материалов. Все это ставит вопрос о том, существуют ли специализированные цифровые

¹ Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации», ст. 16, 38; Приказ Минздрава России от 03.10.2023 № 524н.

² Чат-боты перестают удивлять: каждый третий россиянин оценивает их работу негативно : результаты исследования // Аналитический центр НАФИ. Москва, 2025. – URL: <https://nafi.ru/analytics/chat-boty-perestayut-udivlyat-kazhdyi-tretyi-rossiyanin-otsenivaet-ikh-rabotu-negativno/> (дата обращения: 30.10.2025).

³ Одному боту известно: технологии GPT внедряют в работу «Госуслуг» // ComNews. 2024. 6 февраля. – URL: <https://www.comnews.ru/content/231427/2024-02-06/2024-w06/1009/odnomu-botu-izvestno-tekhnologii-gpt-vnedryat-rabotu-gosuslug> (дата обращения: 02.11.2025).

инструменты, способные давать застрахованному персонализированный ответ именно о его правах, и почему их до сих пор нет.

В контексте настоящего исследования под цифровым помощником по ОМС далее понимается специализированный диалоговый сервис (чат-бот), работающий исключительно в правовом и информационном поле системы обязательного медицинского страхования и предназначенный для разъяснения застрахованным лицам их прав и маршрутов получения бесплатной медицинской помощи. Такой помощник реализует сценарии взаимодействия в естественно-языковой форме, не обрабатывает персональные данные и не выдает клинических рекомендаций, а фокусируется на интерпретации нормативных требований и типичных жизненных ситуаций застрахованных.

Цель исследования – обосновать необходимость внедрения специализированного цифрового помощника (чат-бота), ориентированного на информирование застрахованных лиц об их правах на бесплатную медицинскую помощь в системе обязательного медицинского страхования.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

1) систематизировать теоретические подходы к цифровой трансформации здравоохранения и развитию медицинских чат-ботов в части, релевантной для обоснования специализированного цифрового помощника в системе ОМС;

2) оценить текущую практику информирования застрахованных лиц в системе ОМС на показателях регионов Сибирского федерального округа;

3) исследовать систему каналов публично-информирования граждан в ОМС и выявить ее ограничения;

4) оценить потенциал автоматизации обработки типовых обращений застрахованных с использованием специализированного цифрового помощника, рассчитав возможное снижение нагрузки на специалистов, изменение числа жалоб и другие социально значимые эффекты;

5) Разработать концептуально-методическую модель специализированного цифрового помощника для информирования граждан о правах в системе ОМС.

Исходной гипотезой исследования выступает предположение о том, что внедрение специализированного цифрового помощника, обеспечивающего доступное разъяснение прав застрахованных лиц и маршрутов получения бесплатной медицинской помощи, позволяет повысить социальную эффективность системы ОМС за счет снижения доли конфликтных ситуаций и роста удовлетворенности граждан.

Обзор литературы. Исследователи давно вышли за рамки понимания цифрового здравоохранения как набора технологических инструментов.

Речь идет о трансформации самой логики организации, финансирования и предоставления медицинской помощи через интеграцию платформенных решений, аналитики данных и новых форм взаимодействия с пациентами. Цифровизация затрагивает клиничко-организационные процессы, управление ресурсами, прозрачность принимаемых решений и логику коммуникации между медицинскими организациями и гражданами [2]. Обзор Н. Р. Гюльбякова и Н. В. Алексеевой показывает, что после пандемии COVID-19 цифровые технологии, такие как телемедицина, электронный документооборот, системы поддержки принятия решений – становятся одним из ключевых ресурсов повышения эффективности и доступности помощи, а также важнейшим направлением государственной политики в здравоохранении [7]. Это подтверждается и исследованиями Е. А. Есиной, В. В. Калицкой и др., утверждающими, что развитие цифровых технологий в здравоохранении способствует улучшению качества медицинской помощи, повышению доступности услуг и сокращению временных и материальных затрат на их оказание [8]. В международных исследованиях А. I. Stoumpos и соавторы, анализируя эволюцию цифрового здравоохранения, описывают его как ядро более широких процессов цифровой трансформации систем здравоохранения, требующее согласования технологических решений с управленческими и институциональными изменениями [3].

Здесь уместно обратиться к концепции «цифровой зрелости» институтов социальной сферы, включающей не только наличие информатизированной инфраструктуры, но и степень встраивания цифровых инструментов в ключевые управленческие и сервисные процессы [9]. Применительно к конкретным институтам это означает оценку таких элементов, как устойчивость каналов обмена данными, использование аналитики для выработки решений, сформированность цифровых компетенций персонала, ориентация сервисов на потребности граждан и способность демонстрировать измеримый социальный эффект, а не только технологический прогресс [2; 9]. Исследование Д. А. Ендовицкого и Н. В. Кондрашовой показывает, что цифровизация в государственном здравоохранении выступает не самоцелью, а инструментом совершенствования контрольно-аналитических процедур и повышения прозрачности управления, что требует соответствующей методологии оценки и опоры на комплексные индикаторы результативности [10].

Применительно к здравоохранению цифровая зрелость трактуется как готовность использовать данные и цифровые инструменты для повышения доступности и непрерывности помощи, выстраивания управляемых маршрутов пациентов и формирования человекоориентированных сервисов [9].

Система обязательного медицинского страхования попадает в число первоочередных объектов цифровой трансформации, поскольку через нее проходят финансовые потоки, задаются правила предоставления медицинской помощи и выстраиваются каналы обратной связи с населением. Монография В. Н. Кораблева, анализирующая медицинское страхование как форму социальной защиты населения, подчеркивает, что устойчивость и справедливость страховой модели напрямую зависят от степени открытости информации о гарантиях, тарифах, объемах помощи и реальных механизмах реализации прав застрахованных [11].

Проблематика информационной прозрачности в системах здравоохранения обосновывается и в зарубежных исследованиях. М. Ализеде и соавторы показывают, что недостаток информации о правилах доступа к медицинским услугам и использовании ресурсов приводит к неравенству, дискриминации и росту рисков для пациентов и профессионального сообщества, а повышение прозрачности рассматривается как условие общественного доверия и рационального использования ресурсов [12]. В российском контексте эту логику дополняют работы, посвященные цифровой трансформации здравоохранения и национальным проектам, где цифровизация здравоохранения закрепляется как приоритетное направление государственной политики и как инструмент повышения качества и доступности медицинской помощи [2]. Все это дает основания считать информирование застрахованных одним из ключевых критериев цифровой зрелости системы ОМС и социальной результативности.

Отдельного рассмотрения требует переход к пациентоориентированной модели организации медицинской помощи. В отечественных и зарубежных работах она описывается как такая организация, при которой индивидуальные предпочтения и ценности пациента учитываются при выборе методов диагностики и лечения, а сам пациент выступает активным участником процесса оказания помощи [13]. Цифровые сервисы при таком подходе меняют распределение ролей между медицинской организацией и пациентом – личные кабинеты, мобильные приложения, порталы обеспечивают доступ к результатам обследований, назначениям, сведениям о маршруте и статусе обращения, а также позволяют выстраивать двустороннюю коммуникацию и поддерживать самоконтроль.

Международные обзоры показывают, что устойчивый социальный эффект цифровизации достигается лишь при условии, что цифровые сервисы спроектированы вокруг реальных жизненных ситуаций граждан, а не вокруг ведомственных полномочий или внутренней логики информационных систем. Исследования цифровой трансформации здравоохранения подчеркивают,

что отсутствие фокуса на потребностях пользователей ведет к тому, что цифровые решения оказываются удобными преимущественно для самой организации, а не для пациентов [2]. В российских условиях эта проблема проявляется особенно остро в сегменте ОМС, где типичные жизненные ситуации, такие как прикрепление, смена медицинской организации, отказ в помощи, навязывание платных услуг, требуют не только медицинской, но и правовой и административной навигации. Исследования цифрового государственного управления показывают, что оценка эффективности цифровизации не может ограничиваться измерением затрат и производительности, она должна включать субъективные параметры, характеризующие принятие населением цифровых услуг, восприятие их доступности, простоты использования и качества, а также уровень доверия к институтам, обеспечивающим цифровое взаимодействие [14]. При проектировании цифровых сервисов в сфере ОМС необходимо учитывать не только функциональные и технологические характеристики, но и пользовательский опыт застрахованных лиц, от которого зависит фактическая вовлеченность граждан в использование предоставляемых возможностей.

Самостоятельного внимания требует направление, связанное с развитием медицинских чат-ботов и цифровых ассистентов. В работах С. В. Крошилина и Е. И. Медведевой систематизированы направления развития медицинских чат-ботов – совершенствование обработки естественного языка, персонализация ответов, интеграция с медицинскими информационными системами, обеспечение безопасности данных и соблюдение этических требований. Авторы указывают, что современные чат-боты уже способны предоставлять консультационную информацию, поддерживать предварительную оценку симптомов, рекомендовать возможные направления лечения и организовывать информационное сопровождение пациента вплоть до визита в медицинскую организацию [15].

Аналитические обзоры, на которые опираются Тао Huang и соавторы, демонстрируют, что цифровые агенты и другие ИИ-ориентированные решения в медицине используются во всё более широком спектре задач – от мониторинга состояния здоровья и ранней диагностики до поддержки принятия решений и разработки политики в области общественного здравоохранения. Исследователи обращают внимание на то, что рост качества и эффективности медицинской помощи возможен лишь при условии соблюдения требований безопасности и учета прав пациента [16].

Отдельные обзоры, посвященные использованию современных диалоговых систем и языковых моделей в медицине, подчеркивают их потенциал как виртуальных помощников для пациентов и медицинских работников. В числе практических

применений таких систем лежит помощь в поиске медицинской информации, поддержка самоконтроля при хронических заболеваниях, повышение грамотности пациентов в отношении своего диагноза и назначений. Вместе с тем исследователи фиксируют серьезные риски, такие как фактические ошибки в генерируемых ответах, проблемы с соблюдением авторских прав, размытость ответственности. Перечисленные риски ставят на повестку разработку специальных регламентов и предполагают ключевую роль профессионального медицинского суждения [17]. Shurooug A. Alowais и соавторы, анализируя опыт внедрения ИИ в здравоохранение и медицинское образование, приходят к выводу, что чат-боты способны разгрузить персонал за счет принятия на себя части информационно-просветительских функций, улучшая при этом понимание пациентами своего состояния и повышая приверженность лечению [18].

Особого интереса заслуживают работы по адаптации цифровых ассистентов к индивидуальным характеристикам пользователя. О. Кгуазхуш и соавторы разработали модель на основе технологии GOMS, позволяющую отслеживать микроструктуру действий пользователя при формулировке запросов и использовать накопленную историю взаимодействий для повышения точности ответов без регистрации и идентификации пользователя [19]. Такой подход учитывает реальный уровень цифровых навыков и привычные поведенческие паттерны, что особенно актуально для разнородной аудитории.

При этом в имеющихся исследованиях и реализованных решениях большинство разработок сосредоточено на клинической диагностике, дистанционном мониторинге состояния здоровья, образовательной поддержке пациентов. И практически за рамками существующих разработок остается информирование граждан об их правах на получение бесплатной медицинской помощи. На этом фоне особенно заметен дефицит моделей цифровых ассистентов, специально предназначенных для обеспечения реализации и защиты прав застрахованных в системе ОМС, то есть для «перевода» сложных нормативных конструкций в последовательные, понятные и исполнимые сценарии поведения гражданина.

Исследования цифровизации здравоохранения в России и данные территориальных фондов ОМС указывают, что значительная доля обращений граждан связана с запросом на разъяснение прав, условий получения бесплатной помощи, порядка прикрепления и смены медицинской организации, а также алгоритмов действий при отказе в помощи или навязывании платных услуг. Дополнительным подтверждением сложности институциональной конфигурации ОМС являются работы, посвященные взаимодействию основных участников системы – территориальных фондов, страховых

медицинских организаций и медицинских организаций. Показано, что многоуровневая структура ОМС, включающая государственные, муниципальные и частные клиники, а также укрупняющийся сегмент страховых медицинских организаций, формирует сложные юридические и финансовые взаимосвязи, что усиливает требования к прозрачности информации о правах застрахованных, показателях деятельности участников и условиях получения медицинской помощи [20]. Работы, посвященные организационно-экономическому устройству медицинского страхования, указывают на принципиальную сложность системы, когда многоуровневая структура участников, многообразие тарифных условий и нормативных требований объективно затрудняют понимание гражданами своих реальных возможностей. Именно поэтому нужны доступные инструменты информационной поддержки, ориентированные на конкретные жизненные ситуации застрахованных.

Обозначенные подходы фиксируют одно и то же противоречие. С одной стороны, цифровая инфраструктура здравоохранения и системы ОМС в России активно развивается, формируются государственные платформы, создаются каналы удаленного взаимодействия, с другой – информационный разрыв между формальными правами застрахованных и реальной доступностью понятных, структурированных разъяснений сохраняется.

Специализированный цифровой помощник по ОМС – прямой ответ на это противоречие. Теоретически он соотносится с концепцией цифровой зрелости (как инструмент повышения социальной результативности институтов), с пациентоориентированной моделью (как канал поддержки субъектной позиции гражданина) и с современными представлениями о цифровых ассистентах и чат-ботах (как вспомогательном сервисе, расширяющем доступ к информации и снижающем нагрузку на персонал). Дальнейшее эмпирическое исследование, опирающееся на данные территориальных фондов ОМС, направлено на оценку того, в какой мере текущий уровень цифровой зрелости и информационной активности создает условия для эффективного внедрения такого помощника, и какие требования к его содержанию и функциям вытекают из практики работы системы обязательного медицинского страхования.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Эмпирическую базу исследования составили данные Федерального фонда обязательного медицинского страхования (далее – ФФОМС) о деятельности территориальных фондов ОМС субъектов Сибирского федерального округа за 2020–2023 гг. Анализ охватывает 10 регионов СФО: Иркутскую, Кемеровскую, Омскую, Томскую и Новосибирскую области, Красноярский

и Алтайский края, республики Алтай, Тыва и Хакасия. Совокупная численность застрахованных лиц в рассматриваемых субъектах составляет около 17 млн человек⁴, что обеспечивает репрезентативность результатов для макрорегиона.

Методологическую основу исследования составили:

- метод статистического анализа динамических рядов для оценки изменений показателей обращаемости и жалоб;
- сравнительный анализ для выявления региональной дифференциации;
- структурный анализ для определения доли типовых обращений в общем объеме;
- расчетный метод для оценки потенциального эффекта от внедрения цифрового помощника.

Эмпирический анализ проводился в несколько этапов: 1) описательный анализ динамики обращаемости и жалоб; 2) структурный анализ доли типовых обращений; 3) анализ каналов публичного информирования по показателям информационной активности; 4) расчетный анализ потенциального эффекта внедрения цифрового помощника и интегрального показателя социальной эффективности.

Источниками данных выступили сводные отчеты ФФОМС о показателях деятельности территориальных фондов ОМС, содержащие данные о структуре обращений застрахованных лиц, в том числе жалоб, публичном информировании застрахованных и результаты социологических опросов об удовлетворенности медицинской помощью.

Период исследования (2020–2023 гг.) охватывает время до и после пандемии COVID-19, что позволяет оценить устойчивость выявленных закономерностей.

Основу анализа составляют четыре группы показателей, формируемых в рамках сводной отчетности ФФОМС, которые комплексно описывают состояние информационного взаимодействия в системе ОМС.

К обращениям за разъяснениями относятся устные и письменные запросы застрахованных лиц, направленные на разъяснение прав, порядка прикрепления или условий получения помощи. В отчетности ФФОМС они выделяются отдельно от жалоб. Расчет показателя на 100 тыс. застрахованных обеспечивает региональную сопоставимость. Доминирование этой категории (97–99% всех обращений) является прямым индикатором информационного дефицита.

Жалобы – это обращения, содержащие сообщения о предполагаемых нарушениях прав. По результатам проверки жалоба квалифицируется как обоснованная (факт нарушения подтвержден) или необоснованная (нарушение не выявлено, часто из-за недостаточной осведомленности

гражданина). Показатель обоснованных жалоб служит индикатором конфликтности системы, а необоснованные жалобы и обращения за разъяснениями в совокупности образуют информационный сегмент коммуникации, поддающийся автоматизации.

Удовлетворенность застрахованных оценивается посредством ежегодных социологических опросов. Показатель выражается как доля граждан, положительно оценивших доступность и качество помощи. Он выступает субъективной интегральной характеристикой восприятия системы. Низкая информированность часто ведет к негативной оценке даже при объективно качественном лечении.

Информационная активность измеряется совокупным числом мероприятий (СМИ, ТВ, стенды, интернет), проводимых фондами и СМО. Этот показатель характеризует предложение информации со стороны системы ОМС, однако не отражает ее адресность и персонализацию, что является ключевым ограничением текущей модели.

Все четыре индикатора описывают разрыв между формальными правами застрахованных и их фактической реализацией. Высокая нагрузка обращениями за разъяснениями свидетельствует о дефиците информации в каналах связи. Рост жалоб указывает на то, что этот дефицит порождает конфликтные ситуации. Недостаточная персонализация информирования ограничивает возможности оперативного разъяснения прав, что в итоге фиксируется снижением интегрального показателя удовлетворенности.

Внедрение цифрового помощника адресно воздействует на каждый из этих показателей, благодаря чему снижается нагрузка типовыми запросами, уменьшается доля конфликтов, обусловленных незнанием прав, и создаются условия для роста удовлетворенности граждан.

В настоящем исследовании под социальной эффективностью информационной деятельности в системе ОМС понимается степень достижения социально значимых результатов при реализации информационных функций территориальных фондов, таких как снижение конфликтности, рост осведомленности застрахованных и их удовлетворенности доступностью медицинской помощи. В отличие от экономической эффективности, ориентированной на соотношение затрат и результата, социальная эффективность фиксирует качественные изменения в положении граждан как субъектов системы обязательного медицинского страхования. Данное определение разработано с учетом современных подходов к оценке эффективности в здравоохранении, где социальная эффективность рассматривается как интегральная характеристика, включающая доступность

⁴ Официальный сайт Полномочного представителя Президента России в СФО. – URL: <http://sfo.gov.ru/okrug/> (дата обращения: 30.10.2025).

медицинской помощи и удовлетворенность пациентов, а также как компонент комплексной оценки результативности и эффективности организации медицинской помощи [21; 22].

Для расчета социальной эффективности использованы данные международных исследований и практика внедрения аналогичных решений в российских организациях. Экономия рабочего времени рассчитывалась по формуле:

$$T_{\text{экон}} = N_{\text{бот}} \times \bar{t} / 60 \quad (1),$$

где $N_{\text{бот}}$ – число обращений, обрабатываемых цифровым помощником;

$\bar{t}$ – среднее время обработки обращения (мин.).

Используемое в расчетах среднее время обработки одного обращения носит оценочный характер и отражает типичный регламент работы операторов контакт-центров и специалистов, задействованных в рассмотрении обращений и жалоб. Реальное значение $\bar{t}$ может варьировать в зависимости от сложности обращений и организации работы в конкретном регионе.

Дополнительно для интегральной оценки социальной эффективности информационной деятельности был рассчитан составной индекс, агрегирующий четыре частных показателя:

I_1 – индекс нагрузки обращениями (обращения за разъяснениями на 100 тыс. застрахованных);

I_2 – индекс конфликтности (обоснованные жалобы на 100 тыс. застрахованных);

I_3 – индекс информационной активности (публичное информирование);

I_4 – индекс удовлетворенности застрахованных (%).

Поскольку показатели имеют различные единицы измерения, проведено их нормирование на интервал $[0; 1]$ методом min-max нормализации. Для показателей, где меньшее значение лучше (I_1, I_2), применяется формула:

$$I_{\text{norm}} = \frac{X_{\text{max}} - X_i}{X_{\text{max}} - X_{\text{min}}} \quad (2)$$

Для показателей, где большее значение лучше (I_3, I_4):

$$I_{\text{norm}} = \frac{X_i - X_{\text{min}}}{X_{\text{max}} - X_{\text{min}}} \quad (3)$$

При таком способе нормирования рост любого из четырех индексов означает улучшение социальной эффективности.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

За период 2020–2023 гг. в территориальные фонды ОМС и страховые медицинские организации регионов СФО поступило более 2,4 млн обращений застрахованных лиц. Показатель обращаемости в расчете на 100 тыс. застрахованных существенно различается по регионам (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика обращений застрахованных лиц в регионах СФО (на 100 тыс. застрахованных)
Table 1 – Dynamics of insured persons' applications in the Siberian Federal District regions (per 100 thousand insured)

Регион	2020	2021	2022	2023
Иркутская область	2910	3354	3224	9126
Красноярский край	4198	4392	3655	11923
Алтайский край	2463	2662	2507	2210
Кемеровская область	2743	3188	3006	7237
Омская область	2259	2702	2690	9691
Республика Алтай	766	623	797	1127
Республика Тыва	616	889	684	7589
Республика Хакасия	1574	1914	2145	8541
Томская область	8312	9056	6927	13110
Новосибирская область	2674	3428	3686	11504
Среднее по СФО	2852	3221	2932	8872

Данные свидетельствуют о росте обращаемости в 2023 г. Вместе с тем наблюдается существенный разрыв между регионами. Показатель обращаемости в Томской области (13 110 на 100 тыс. в 2023 г.) превышает аналогичный показатель Республики Алтай (1 127 на 100 тыс.) более чем в 11 раз, что говорит о неравномерности развития системы информирования и различиях в практике работы с обращениями.

Согласно данным ФФОМС, подавляющее большинство обращений составляют обращения за разъяснениями – это типовые информационные запросы о правах застрахованных, порядке получения медицинской помощи, оформлении полисов ОМС и прикреплении к медицинским организациям (таблица 2).

Таблица 2 – Доля обращений за разъяснениями в общей структуре обращений (%)
Table 2 – Share of applications for clarification in the total structure of applications (%)

Регион	2020	2021	2022
Иркутская область	99,5	99,5	99,4
Красноярский край	99,2	99,2	99,0
Алтайский край	99,7	99,7	99,4
Кемеровская область	99,6	99,5	99,5
Омская область	99,2	99,5	99,5
Республика Алтай	98,2	96,5	97,6
Республика Тыва	95,3	97,7	97,0
Республика Хакасия	69,0	99,6	99,5
Томская область	99,7	99,7	99,7
Новосибирская область	99,1	99,1	99,2
Среднее по СФО	95,9	99,0	99,0

По данным сводной отчетности ФФОМС, в 2020–2023 гг. подавляющее большинство обращений застрахованных (порядка 97–99%) завершались без подтверждения факта нарушения прав на бесплатную медицинскую помощь. Это позволяет предположить, что значительная часть коммуникационных запросов связана не с реальными дефектами оказания медицинской помощи, а с информационным дефицитом и типовыми информационными обращениями, не требующими индивидуального

рассмотрения специалистом и допускающими стандартизированный ответ. В абсолютных цифрах это означает, что, например, из 608 027 обращений, поступивших в 2021 г., 604 408 представляли собой типовые запросы. Именно этот массив обращений поддается автоматизации в первую очередь с помощью цифрового помощника.

Наряду с информационными запросами важным индикатором качества работы системы ОМС является динамика жалоб застрахованных лиц (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика жалоб застрахованных лиц в регионах СФО (на 100 тыс. застрахованных)
Table 3 – Dynamics of complaints of insured persons in the Siberian Federal District regions (per 100 thousand insured)

Регион	2020	2021	2022	2023	Изменение
Иркутская область	14,9	18,1	16,3	23,2	+55,7%
Красноярский край	32,0	33,5	32,4	43,7	+36,6%
Алтайский край	7,2	8,5	6,9	9,0	+25,0%
Кемеровская область	12,3	17,3	15,4	17,8	+44,7%
Омская область	17,2	12,8	14,5	20,7	+20,3%
Республика Алтай	13,4	19,4	19,3	15,3	+14,2%
Республика Тыва	29,0	20,3	20,7	24,4	–15,9%
Республика Хакасия	7,0	8,1	6,5	9,1	+30,0%
Томская область	28,5	25,7	24,0	38,0	+33,3%
Новосибирская область	23,8	29,7	30,1	19,8	–16,8%
Среднее по СФО	18,5	19,3	18,6	22,1	+19,3%

За анализируемый период средний показатель жалоб по СФО увеличился с 18,5 до 22,1 на 100 тыс. застрахованных (+19,3%). Наиболее высокий уровень зафиксирован в Красноярском крае (43,7 на 100 тыс.) и Томской области (38,0 на 100 тыс.). Рост числа жалоб может быть связан

как с сохраняющимися проблемами в информировании граждан, так и с повышением осведомленности о механизмах подачи жалоб. Для уточнения причин требуется дополнительный качественный анализ.

На рисунке 1 представлена динамика обобщенных жалоб по СФО.

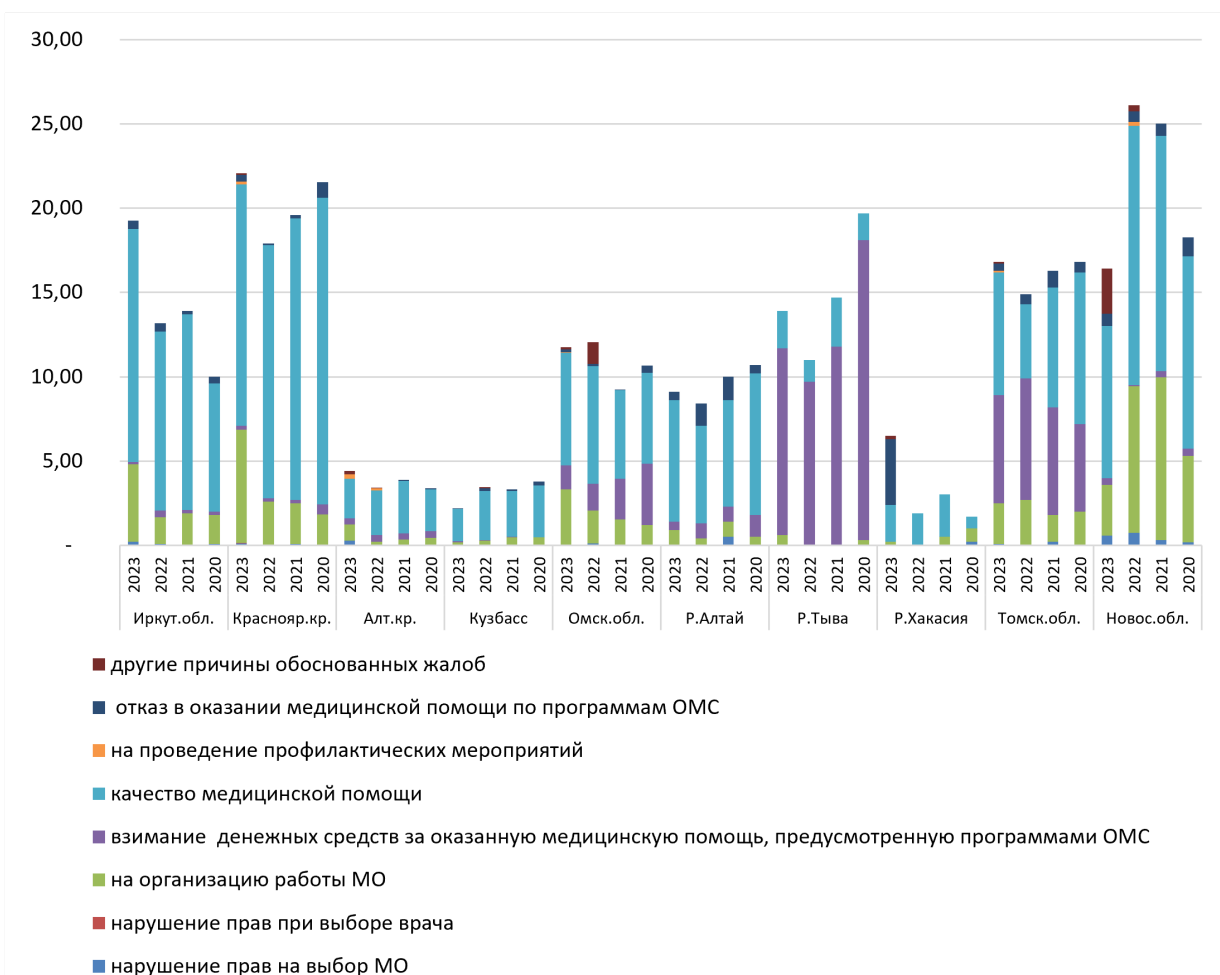


Рисунок 1 – Динамика обоснованных жалоб по СФО за 2020–2023 гг.

Figure 1 – Dynamics of substantiated complaints in the Siberian Federal District, 2020–2023

В среднем показатель обоснованных жалоб вырос с 12,7 до 13,3 на 100 тыс. застрахованных (+4,7%), что свидетельствует о сохраняющихся проблемах в обеспечении прав граждан. Анализ структуры жалоб показывает, что значительная их часть связана с недостаточной информированностью застрахованных (жалобы на взимание денежных средств за услуги, входящие в программу ОМС, на отказ в оказании медицинской помощи при незнании прав, на нарушение сроков ожидания при незнании установленных нормативов) и они могли быть предотвращены при своевременном и качественном информировании застрахованных об их правах.

За данными о структуре жалоб стоит не просто нагрузка на систему. Каждая из них отражает нарушение конкретного субъективного права застрахованных лиц. Право на бесплатную медицинскую помощь, закрепленное в статье 41 Конституции Российской Федерации и детализированное в Федеральном законе № 326-ФЗ, реализуется через цепочку конкретных правомочий: право выбора медицинской организации и врача, право на получение помощи в установленные сроки, право на отказ от платных услуг

при наличии бесплатной альтернативы. Незнание именно этих конкретных правомочий лежит в основе значительной части как необоснованных жалоб, так и ситуаций, в которых гражданин вовсе не обращается за защитой, не зная, что его права нарушены. Информационный дефицит, следовательно, имеет прямое правовое измерение. Он не просто создает нагрузку на специалистов, но систематически ограничивает реализацию гарантированных государством прав. Цифровой помощник при таком понимании становится инструментом правовой грамотности, средством восстановления реального равенства застрахованных перед лицом сложной институциональной системы.

Согласно данным социологических опросов, проводимых территориальными фондами ОМС, уровень удовлетворенности застрахованных объемом, доступностью и качеством медицинской помощи в регионах СФО составляет в среднем 79–80% (таблица 4).

При общем удовлетворительном уровне показателя обращает на себя внимание значительная региональная дифференциация – от 67,8% в Республике Хакасия до 88,9% в Иркутской области,

разрыв составляет более 20 процентных пунктов. В ряде регионов (Кемеровская область, Республика Хакасия, Томская область) наблюдается

снижение удовлетворенности, что требует принятия мер по совершенствованию информационной работы с застрахованными.

Таблица 4 – Удовлетворенность застрахованных медицинской помощью (%)

Table 4 – Satisfaction of insured persons with medical care (%)

Регион	2020	2021
Иркутская область	83,1	88,9
Красноярский край	82,2	87,0
Алтайский край	81,7	85,2
Кемеровская область	76,5	74,5
Омская область	65,6	70,2
Республика Алтай	86,2	82,0
Республика Тыва	87,5	87,7
Республика Хакасия	71,1	67,8
Томская область	74,1	71,2
Новосибирская область	81,6	86,0
Среднее по СФО	79,0	80,0

Территориальные фонды ОМС и страховые медицинские организации осуществляют информирование застрахованных посредством шести основных каналов – публикации в печатных

СМИ, выступления на радио и телевидении, выступления в трудовых коллективах, информационные стенды в медицинских организациях и интернет-ресурсы (рисунок 2).

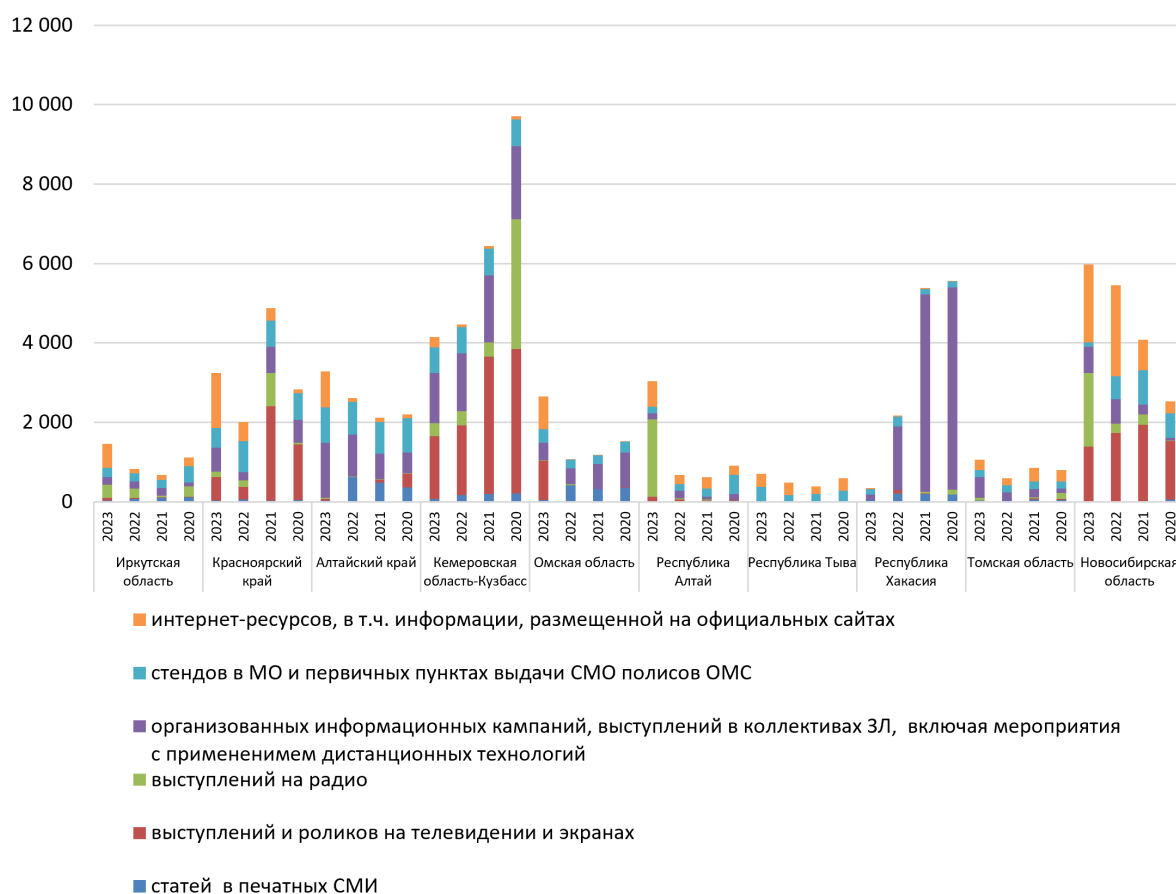


Рисунок 2 – Структура публичного информирования в регионах СФО за 2020–2023 гг.

Figure 2 – Structure of public information in the Siberian Federal District regions for 2020–2023

Обращает на себя внимание преимущественное развитие традиционных офлайн-каналов публичного информирования. Выступления в трудовых коллективах и на телевидении, а также стенды в медицинских организациях остаются основными формами коммуникации с населением. Так, публикации в СМИ сосредоточены на нескольких территориях. Около 32% всех материалов приходится на Алтайский край, 24% – на Омскую область, 13,6% – на Республику Хакасия. Тогда как удельный вес интернет-ресурсов и цифровых сервисов, хотя и демонстрирует рост, остается относительно невелик. При этом более трети всех онлайн-активностей приходится на Новосибирскую область. В условиях, когда значительная часть населения ориентируется на цифровые каналы получения информации, такая структура коммуникаций ограничивает возможности оперативного разъяснения прав

и маршрутов получения помощи и не обеспечивает персонализированного сопровождения застрахованных лиц.

Важно отметить, что такое распределение может быть связано как с нехваткой ресурсов для цифровизации, так и с объективными различиями в спросе населения на разные каналы получения информации. Для полноты анализа необходимо изучить долю целевой аудитории, активно использующей интернет в каждом регионе.

Ключевой проблемой существующей системы публичного информирования является ее неперсонализированный характер. Все используемые каналы представляют собой массовые формы коммуникации, при которых одинаковая информация транслируется всем категориям застрахованных без учета их индивидуальных потребностей (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительная характеристика каналов информирования
Table 5 – Comparative characteristics of information channels

Канал	Тип коммуникации	Обратная связь	Персонализация
Статьи в печатных СМИ	Массовый	Отсутствует	Нет
Выступления на радио	Массовый	Отсутствует	Нет
Выступления на ТВ	Массовый	Отсутствует	Нет
Стенды в медорганизациях	Массовый	Отсутствует	Нет
Выступления в коллективах	Групповой	Частичная	Нет
Интернет-ресурсы (сайты)	Массовый	Отсутствует	Нет
Цифровой помощник	Индивидуальный	Мгновенная	Да

Все существующие каналы реализуют одностороннюю модель коммуникации «от источника к получателю» и не учитывают индивидуальную правовую ситуацию застрахованного. Между тем, право на бесплатную медицинскую помощь реализуется или не реализуется в конкретных обстоятельствах – при выборе врача, при получении направления, при столкновении с требованием оплатить услугу. В каждой из этих ситуаций гражданину нужен не общий информационный плакат, а ответ на конкретный вопрос: имею ли я право на это в моем случае, что именно я могу потребовать, куда обратиться при отказе? Неспособность существующих каналов дать такой ответ – это не просто коммуникационный изъян, это структурный барьер для реализации субъективных прав.

Цифровой помощник призван устранить этот разрыв, обеспечивая интерактивную двустороннюю коммуникацию с возможностью персонализированных ответов. Оценка потенциального эффекта его внедрения на нагрузку контактных каналов строится на консервативных допущениях.

В расчетах предполагается автоматизация 30% типовых обращений. Это значение выбрано как нижняя граница диапазона, описанного в зарубежных исследованиях (30–80%), и учитывает возможные ограничения на начальных этапах внедрения (недостаточная информированность населения, формирование доверия к системе, разнородность цифровых навыков групп пользователей) (таблица 6).

Выбор порогового значения в 30% обусловлен стремлением избежать завышения ожидаемого эффекта и учитывать возможные ограничения реализации проекта на начальных этапах (неполное информирование населения о новом сервисе, постепенное формирование доверия к цифровому помощнику, неоднородность цифровых навыков у различных групп застрахованных). При этом данные исследований использования чат-ботов и других цифровых сервисов в здравоохранении свидетельствуют о потенциале автоматизации существенно большей доли запросов (до 50–80%), что позволяет рассматривать полученные в работе оценки как осторожные и не завышенные.

Таблица 6 – Расчет потенциального эффекта от внедрения цифрового помощника
Table 6 – Calculation of the potential effect of implementing a digital assistant

Показатель	Значение	Источник
Обращений за разъяснениями в год (СФО)	604 408	ФФОМС, 2021
Доля типовых обращений	99,4%	ФФОМС
Обращений, допускающих автоматизацию	600 782	Расчет
Консервативный охват ботом	30%	Пороговое значение
Обращений, обрабатываемых ботом в год	180 235	Расчет
Среднее время обработки обращения	10 мин.	Оценочное значение
Экономия рабочего времени в год	30 039 часов	Расчет
Эквивалент штатных единиц	15,8	При 1900 ч/год*

* Эквивалент штатных единиц рассчитан исходя из условного годового фонда рабочего времени одной ставки 1900 ч/год (40-часовая рабочая неделя с учетом отпусков, праздничных дней и иных перерывов в работе).

Расчет влияния на снижение жалоб основан на анализе их структуры. По данным ФФОМС, 30–40% обоснованных жалоб касаются вопросов, которые могли быть предотвращены при своевременном информировании. При 2300

обоснованных жалобах в 2021 г. прогнозируемое снижение составляет 345–575 жалоб в год (15–25%).

Цифровой помощник также устраняет ключевые барьеры доступа к информации (таблица 7).

Таблица 7 – Сравнение доступности информации до и после внедрения
Table 7 – Comparison of information accessibility before and after implementation

Параметр	Текущее состояние	После внедрения
Время доступа	Рабочие часы (9:00–18:00)	Круглосуточно (24/7)
Время ожидания ответа	5–30 мин. (телефон), до 30 дней (письменно)	Мгновенно (секунды)
Географический охват	Привязка к офисам	Любая точка с интернетом
Персонализация	Отсутствует	Учет ситуации пользователя

Дополнительно проведена количественная интегральная оценка социальной эффективности внедрения цифрового помощника на основе интегрального

показателя, агрегирующего четыре частных индекса. Базовые значения показателей и результаты их нормирования представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Базовые значения показателей и их нормирование (2021 г.)
Table 8 – Baseline values of the indicators and their normalization (2021)

Показатель	Min по СФО	Max по СФО	Среднее	Нормированное значение*
I_1 : обращения за разъяснениями (на 100 тыс.)	601	9030	3201	0,69
I_2 : обоснованные жалобы (на 100 тыс.)	3,3	25,6	12,2	0,60
I_3 : информационная активность (ед.)	189	5761	2245	0,37
I_4 : удовлетворенность (%)	67,8	88,9	80,0	0,58

* Далее под I_1 , I_2 , I_3 , I_4 понимаются нормированные значения соответствующих индексов.

Значение индекса около 0,5 соответствует удовлетворительному состоянию с заметным потенциалом для улучшения. Рост до 0,67 означает, что нагрузка на систему снижается, конфликтность падает, а информационная активность и удовлетворенность граждан идут вверх.

Выбор четырех частных индексов обусловлен логикой системы «предложение – спрос – результат – восприятие», отражающей полный контур информационного взаимодействия застрахованных с системой ОМС. Индекс информационной активности (I_3) характеризует предложение

со стороны системы ОМС, выраженное в объеме и охвате публичного информирования. Индекс нагрузки обращениями (I_1) отражает остаточный неудовлетворенный спрос на информацию. Предполагается, что чем выше доля типовых запросов за разъяснениями, тем менее эффективно информирование справляется со своей функцией. Индекс конфликтности (I_2) фиксирует определенный социальный эффект, подтвержденный нарушением прав, часть которых обусловлена информационным дефицитом. Индекс удовлетворенности (I_4) выступает интегральной субъективной оценкой гражданами качества системы ОМС в целом. Такая конструкция в области здравоохранения соответствует многокритериальной логике, применяемой в методологии интегральной оценки результативности медицинской помощи на уровне субъекта РФ, ориентированной на опыт ВОЗ и ОЭСР [22].

Интегральный показатель социальной эффективности рассчитывается по формуле:

$$I_{SE} = 0,30 \times I_1 + 0,30 \times I_2 + 0,20 \times I_3 + 0,20 \times I_4 \tag{4}$$

Предложенный интегральный показатель представляет собой авторский индекс социальной эффективности, формируемый на основе многокритериальной оценки. Весовые коэффициенты

заданы с учетом приоритетов деятельности территориальных фондов ОМС, более высокие значения (0,30) присвоены индексу нагрузки обращениями и индексу конфликтности, поскольку именно они отражают степень напряженности взаимодействия населения с системой ОМС и наличие нарушений прав застрахованных лиц. Показатели информационной активности и удовлетворенности медицинской помощью, хотя и играют важную роль, рассматриваются как производные от первых двух параметров, что обусловило их меньший вес (0,20). Такое распределение весов выбрано, исходя из специфики российской системы ОМС. При этом они остаются гибким параметром, который при изменении приоритетов регулирующих органов можно адаптировать под новые задачи.

Интегральный показатель на базовом значении равен:

$$I_{SE}^0 = 0,30 \times 0,69 + 0,30 \times 0,60 + 0,20 \times 0,37 + 0,20 \times 0,58 = 0,58 \tag{5}$$

Для оценки эффекта от внедрения цифрового помощника рассмотрен консервативный прогноз. В его основе лежит предположение, что автоматизация 30% типовых запросов и развитие цифровых каналов приведут к умеренному росту показателей (таблица 9).

Таблица 9 – Прогноз эффекта от внедрения цифрового помощника

Table 9 – Projected effect of implementing the digital assistant

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
I_1 : обращения за разъяснениями (на 100 тыс.)	0,69	0,79	+0,10
I_2 : обоснованные жалобы (на 100 тыс.)	0,60	0,68	+0,08
I_3 : информационная активность (ед.)	0,37	0,52	+0,15
I_4 : удовлетворенность (%)	0,58	0,63	+0,05
I_{SE} (интегральный)	0,58	0,67	+0,09

После внедрения цифрового помощника интегральный показатель принимает следующее значение:

$$I_{SE}^1 = 0,30 \times 0,79 + 0,30 \times 0,68 + 0,20 \times 0,52 + 0,20 \times 0,63 = 0,67 \tag{6}$$

Как показывает моделирование, даже при консервативных сценариях внедрение цифрового помощника дает заметный эффект, который выражается в улучшении показателя информационной деятельности фондов ОМС с 0,58 до 0,67 (прирост 15,5%).

Полученные данные прямо указывают на то, каким должен быть специализированный цифровой помощник. Модель определяет, для чего создается сервис, что он принципиально не делает, как строятся сценарии взаимодействия и как он встраивается в существующую инфраструктуру.

Цифровой помощник создается как специализированный диалоговый сервис, предназначенный

исключительно для разъяснения застрахованным лицам их прав в системе обязательного медицинского страхования и маршрутизации при типовых жизненных ситуациях. Он не обрабатывает персональные медицинские данные, не выдает клинических рекомендаций и не принимает решений, требующих профессиональной медицинской или юридической квалификации. Такое разграничение снижает регуляторные и этические риски и при этом удерживает сервис ровно в той зоне, где информационный разрыв наиболее ощутим.

В основе модели заложены три взаимосвязанных принципа. Первый (ситуационный принцип) касается навигации и предполагает, что помощник организует взаимодействие не вокруг нормативных категорий, а вокруг типичных жизненных ситуаций застрахованного – прикрепление к медицинской организации, смена страховой медицинской организации, отказ в помощи, взимание

платы за услуги, включенные в программу ОМС, нарушение сроков ожидания, получение помощи вне региона проживания.

Второй (принцип нормативной достоверности) определяет требования к достоверности и строится на том, что все ответы основываются исключительно на актуальных положениях Федерального закона № 326-ФЗ, территориальной программы государственных гарантий и иных действующих нормативных актов. Актуализация нормативной базы осуществляется централизованно силами территориального фонда ОМС при каждом изменении регулирования.

Третий (принцип эскалации) применяется при выявлении признаков реального нарушения прав, когда помощник не пытается урегулировать ситуацию самостоятельно, а незамедлительно направляет застрахованного к специалисту страховой медицинской организации или территориального фонда, предоставляя контактные данные и при необходимости формируя первичное описание ситуации.

Диалоговые сценарии разбиты на пять тематических блоков: 1) права застрахованного при получении плановой и экстренной медицинской помощи; 2) выбор и смена медицинской организации и врача; 3) порядок получения и замены полиса ОМС; 4) права при отказе в помощи или навязывании платных услуг; 5) порядок подачи жалобы и обращения за защитой прав.

Модель обеспечивает нормативную достоверность ответов и удобство взаимодействия для пользователей с различным уровнем цифровой компетентности. Помощник не требует регистрации и не собирает персональные данные пользователей, закрепляется за территориальным фондом ОМС, интегрируется в официальный сайт фонда и/или страховой медицинской организации. Все нерешенные обращения и случаи эскалации фиксируются и служат основой для регулярного пополнения базы сценариев.

Показатели оценки модели и индикаторы верификации гипотезы предлагается разделить по следующим блокам.

Блок 1. Функциональное покрытие, которое оценивает, насколько полно помощник охватывает реальный спектр обращений, в том числе:

- доля категорий типовых обращений, охваченных сценариями (целевое значение $\geq 80\%$);
- доля обращений, завершенных без эскалации к специалисту ($\geq 60\%$ на первом году);
- доля нераспознанных запросов по логам ошибок маршрутизации ($\leq 15\%$).

Блок 2. Нормативная достоверность, которая оценивает юридическую корректность генерируемых разъяснений, в том числе:

- доля ответов, соответствующих действующей нормативной базе по результатам экспертной проверки выборки специалистами ТФОМС ($\geq 95\%$);

- время актуализации после изменения нормативного акта (≤ 3 рабочих дней);
- число зафиксированных случаев дезинформирования (0 критических ошибок).

Блок 3. Пользовательское взаимодействие, в том числе:

- доля сессий, завершенных пользователем без прерывания ($\geq 70\%$);
- среднее число шагов до получения ответа (≤ 5);
- доля повторных обращений по той же теме как косвенный индикатор непонятности ответа ($\leq 20\%$);
- средний балл удовлетворенности взаимодействием по короткому опросу после сессии ($\geq 4,0$ из 5).

Блок 4. Влияние на нагрузку системы, в том числе:

- изменение числа обращений за разъяснениями на 100 тыс. застрахованных по данным отчетности ФФОМС (снижение $\geq 15\%$ за 2 года);
- фактическая доля обращений, обработанных помощником, от прогнозного объема ($\geq 30\%$ от типовых обращений);
- экономия рабочего времени специалистов по формуле (1) на фактических данных (≥ 20 тыс. ч/год).

Блок 5. Влияние на конфликтность, в том числе:

- изменение числа необоснованных жалоб на 100 тыс. застрахованных (снижение на 15–25% за 2 года);
- снижение доли жалоб по темам, охваченным сценариями помощника ($\geq 20\%$ по соответствующим категориям).

Блок 6. Интегральный эффект, выраженный в верификации прогноза роста I_{SE} :

- рост нормированных значений I_1-I_4 в соответствии с прогнозными значениями таблицы 9;
- итоговое значение $I_{SE} \geq 0,65$ (при базовом значении 0,58).

Гипотезу предлагается проверять в формате квазиэксперимента «до – после» с контрольной группой регионов. В одном или нескольких субъектах СФО внедряется цифровой помощник, в остальных сохраняется действующая модель информирования. Минимально необходимый период наблюдения – два полных отчетных года.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Данные, полученные в ходе исследования, заставляют смотреть на информационное взаимодействие застрахованных с системой ОМС прежде всего как на правовую проблему, а не только управленческую. Чрезвычайно высокая доля типовых обращений за разъяснениями (97–99%) означает, что миллионы граждан ежегодно оказываются в ситуации правовой неопределенности, они не знают, на что имеют право,

и вынуждены лично обращаться к специалистам за разъяснениями, которые должны быть доступны им без каких-либо усилий. Это не характеристика информационной активности населения – это свидетельство системного информационного неравенства между застрахованным гражданином и институтами ОМС, располагающими всей необходимой нормативной информацией. Рост жалоб на 19,3% при одновременном росте объема публичного информирования дополнительно подтверждает, что проблема не в количестве транслируемой информации, а в ее недоступности для конкретного человека в конкретной ситуации. Действующая система информирования, по существу, не справляется с главным – права у граждан есть, но воспользоваться ими они зачастую не могут.

Региональная дифференциация показателей приобретает иное значение, если посмотреть на нее как на правовую, а не только управленческую проблему. 11-кратный разрыв в обращаемости между регионами – это не просто статистическая вариативность, он означает, что в одних субъектах гражданин имеет реальный доступ к разъяснению своих прав, тогда как в других сталкивается с практически непреодолимым информационным барьером. В условиях единого федерального законодательства о правах застрахованных такое неравенство не имеет нормативного основания, оно обусловлено исключительно различиями в организации информационной работы. Цифровой помощник, работающий по единому нормативному стандарту, снимает эту асимметрию независимо от региона.

Построенный интегральный показатель социальной эффективности информационной деятельности территориальных фондов ОМС позволяет количественно оценить совокупный эффект от совершенствования коммуникации. Базовое значение интегрального индекса (0,58) соответствует «удовлетворительному» состоянию с заметным потенциалом для улучшения. При реализации консервативного сценария, предусматривающего автоматизацию 30% типовых обращений и повышение результативности информационных коммуникаций, интегральный показатель возрастает до 0,67, что составляет прирост на 15,5%. Указанная динамика отражает переход системы в более устойчивое состояние, когда напряженность взаимодействия застрахованных с системой ОМС снижается, а уровень их информированности и удовлетворенности растет.

Важно понимать, что интегральный показатель имеет во многом расчетный характер и отражает теоретически допустимый сценарий изменения ситуации при внедрении цифрового помощника. Прирост индекса с 0,58 до 0,67 говорит о том, что цифровой помощник способен заметно повлиять

на эффективность информационной деятельности фондов. Но реальную отдачу от внедрения подобного инструмента можно будет оценить лишь тогда, когда появятся данные о его работе в конкретных субъектах.

Полученные результаты эмпирического анализа легли в основу разработки концептуально-методической модели специализированного цифрового помощника для системы ОМС. Ключевой особенностью данного подхода является ориентация на работу исключительно в правовом и информационном поле. Цифровой помощник не обрабатывает персональные медицинские данные и не выдает клинических рекомендаций, а фокусируется на разъяснении прав застрахованных и маршрутизации их обращений. Такая конструкция позволяет снизить регуляторные и этические риски, связанные с обработкой чувствительной информации, и в то же время – сконцентрировать функциональность на устранении информационных разрывов между застрахованными лицами и институтами системы ОМС.

Разработанная концептуально-методическая модель специализированного цифрового помощника задает рамки для его практической реализации и может использоваться территориальными фондами ОМС в качестве методической основы для проектирования и внедрения соответствующих сервисов. В этом смысле исследование сочетает количественную оценку потенциального эффекта с конкретными рекомендациями по организационному и технологическому оформлению цифрового инструмента.

Одновременно проведенное исследование имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов. Во-первых, расчеты социальной эффективности основаны на агрегированных региональных показателях и ряде допущений (среднее время обработки обращения, доля запросов, поддающихся автоматизации), что требует последующей проверки на микроданных и результатах реальной эксплуатации цифрового помощника. Во-вторых, эмпирическая база сформирована на примере субъектов Сибирского федерального округа и не охватывает особенности других федеральных округов и крупных городских агломераций, где структура обращений и цифровые привычки населения могут отличаться. В перспективе целесообразно проведение квази-экспериментальных исследований «до – после» внедрения цифрового помощника, а также сравнительных исследований между регионами, реализующими различные модели цифрового сопровождения застрахованных лиц. Это позволит уточнить оценки социальной эффективности и адаптировать предложенный подход к различным контекстам функционирования системы ОМС.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование не останавливается на фиксации проблем. Оно заканчивается конкретным управленческим решением – внедрением специализированного цифрового помощника и интеграцией его в контур деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования. В центре анализа находится не общая тема цифровизации здравоохранения и не задача повышения операционной эффективности территориальных фондов ОМС. Центральным является вопрос о том, в какой мере гражданин реально располагает знанием своих прав и инструментами их защиты. Высвобождение десятков тысяч человеко-часов и рост интегрального показателя социальной эффективности суть производные от решения этой первичной задачи, а не самостоятельные цели. Цифровой помощник ценен не как технологический инструмент снижения нагрузки, а как механизм сокращения разрыва между формально гарантированными и фактически реализуемыми правами граждан в системе обязательного медицинского страхования.

В методологическом отношении работа предлагает рассматривать информационную деятельность в системе ОМС как объект целенаправленного управления, поддающийся количественной оценке. Для этого разработан интегральный показатель социальной эффективности, собирающий разнородные аспекты – нагрузку обращениями, конфликтность, активность информирования и восприятие гражданами системы медицинской помощи в единую оценочную рамку. Этот инструмент может быть использован не только для анализа эффектов внедрения цифрового помощника, но и для мониторинга динамики информационной политики в ОМС в более широком горизонте.

Самостоятельную ценность представляет разработанная модель цифрового помощника. По сути, речь идет не о разрозненном наборе рекомендаций, а о целостной проектной рамке, задающей логику появления и развития такого сервиса в системе ОМС. В нее входят сформулированное целевое назначение помощника, принципиальные ограничения его функциональности, общие требования к структуре сценариев взаимодействия и к встраиванию сервиса в существующую инфраструктуру. Разработанный комплекс методических решений может служить отправной точкой для подготовки пилотных проектов в субъектах Российской Федерации и для последующей стандартизации практик цифрового сопровождения застрахованных лиц.

Вместе с тем полученные результаты носят характер исследовательской гипотезы, требующей последующей эмпирической проверки на данных реального работающего сервиса. Следующий шаг – анализ пилотных внедрений, изучение пользовательского опыта, оценка устойчивости сервиса к организационным и технологическим рискам, а также сопоставление различных моделей цифрового сопровождения застрахованных в разных регионах.

Результаты исследования показывают, что цифровые сервисы в системе ОМС целесообразно рассматривать не только как технологическую инновацию, но и как инструмент повышения социальной эффективности управления. Цифровой помощник в таком случае становится связующим звеном между гражданином и институтами здравоохранения, уменьшающим информационные барьеры, поддерживающим более прозрачную реализацию гарантий и постепенно формирует доверие к системе обязательного медицинского страхования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сизон Ю. Е., Углицких О. Н. Современная система обязательного медицинского страхования как обеспечение гарантий граждан на получение медицинской помощи // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 13, № 1 (154). С. 120–127. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.13.013. EDN XUFNKG.
2. Маркина А. Ю., Посулихина Н. С. Краткий очерк цифровизации медицины // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 6 (106). С. 124–131. DOI 10.17803/2311-5998.2023.106.6.124-131. EDN HZDMKN.
3. Stoumpos A. I., Kitsios F., Talias M. A. Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20, № 4. P. 3407. DOI 10.3390/ijerph20043407. EDN HGRRFI.
4. Uzoka A., Cadet E., Ojukwu P. U. Leveraging AI-Powered chatbots to enhance customer service efficiency and future opportunities in automated support // Computer Science & IT Research Journal. 2024. Vol. 5, № 10. P. 2485–2510. DOI 10.51594/csitrj.v5i10.1676. EDN JFOGZU.
5. Kiangala K. S., Wang Z. An experimental hybrid customized AI and generative AI chatbot human machine interface to improve a factory troubleshooting downtime in the context of Industry 5.0 // The International Journal of Advanced Manufacturing Technology. 2024. Vol. 132, № 5-6. P. 2715–2733. DOI 10.1007/s00170-024-13492-0. EDN UWITHG.
6. Шекшуева С. В., Татьянин Г. В. Внедрение чат-ботов с искусственным интеллектом в дистанционное банковское обслуживание как способ повышения конкурентоспособности коммерческого банка // Современные

- наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2023. № 3 (75). С. 47–51. DOI 10.6060/snt.20237503.0006. EDN ELHSCJQ.
7. Гюльбяков Н. Р., Алексеева Н. В., Гюльбякова Х. Н. Цифровизация в здравоохранении: актуальный обзор литературы // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 11 (149). DOI 10.60797/IRJ.2024.149.90. EDN RBZEOA.
 8. Есина Е. А., Калицкая В. В., Рыкалина О. А., Колобов Е. А. Роль цифровых технологий в оптимизации затрат на здравоохранение: вызовы и возможности // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 182–187. EDN DQBNNH.
 9. Кузнецова Е. К., Ивашкевич Т. В., Иваненко О. Б. Организация государственного управления достижения «цифровой зрелости» социальной сферы в России // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4995–5010. DOI 10.18334/ce.17.12.119929. EDN QBKXOF.
 10. Ендовицкий Д. А., Кондрашова Н. В., Головин С. В., Чуриков А. В. Контрольно-аналитические процедуры в системе государственного здравоохранения в условиях цифровизации // Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9, № 1. С. 42–57. DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-1-42-57. EDN BJOZMO.
 11. Кораблев В. Н. О проблемах организационно-экономической модели медицинского страхования в России. Хабаровск : Редакционно-издательский центр ИПКСЗ, 2023. 129 с. ISBN 978-5-98247-084-3. EDN XBGYVV.
 12. Alizadeh M., Azizi N., Mahdavi S., Baghlani F. Unveiling the shadows: obstacles, consequences, and challenges of information opacity in healthcare systems // Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine. 2025. Vol. 20, № 1. P. 6. DOI 10.1186/s13010-025-00170-6. EDN CIFYMI.
 13. Калинин П. С. Реализация пациент-ориентированных сервисов с помощью чат-ботов // Российский журнал телемедицины и электронного здравоохранения. 2024. Т. 10, № 4. С. 26–28. DOI 10.29188/2712-9217-2024-10-4-26-28. EDN MFNUTH.
 14. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 93–114. EDN EERAQY.
 15. Крошилин С. В., Медведева Е. И., Макаров С. В. Искусственный интеллект в медицинских чат-ботах: векторы развития // Дискуссия. 2023. № 3 (118). С. 116–126. DOI 10.46320/2077-7639-2023-2-117-116-126. EDN TKFADU.
 16. Huang T., Xu H., Wang H. [et al.] Artificial intelligence for medicine: Progress, challenges, and perspectives // The Innovation Medicine. 2023. Vol. 1, № 2. Article 100030. DOI 10.59717/j.xinn-med.2023.100030. EDN YRNIZM.
 17. Dave T., Athaluri S. A., Singh S. ChatGPT in medicine: an overview of its applications, advantages, limitations, future prospects, and ethical considerations // Frontiers in Artificial Intelligence. 2023. Vol. 6. DOI 10.3389/frai.2023.1169595. EDN OCYJWU.
 18. Alowais S. A., Alghamdi S. S., Alsuehaby N. et al. Revolutionizing healthcare: the role of artificial intelligence in clinical practice // BMC Medical Education. 2023. № 23. P. 689. DOI 10.1186/s12909-023-04698-z.
 19. Kryazhych O., Ivanov I., Isak L., Babak O. Development of an approach to chat-bot personalization with generative artificial intelligence when realize an online assistant // Technology audit and production reserves. 2025. Vol. 3. Is. 2 (83). P. 12–19. DOI 10.15587/2706-5448.2025.326914.
 20. Филина М. А., Оруджева С. А. Взаимодействие участников системы обязательного медицинского страхования и повышение эффективности их функционирования на современном этапе // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 5. С. 39–46. DOI 10.47576/2949-1894.2024.5.5.004. EDN SOLYUN.
 21. Кобякова О. С., Канев А. Ф., Куракова Н. Г., Кармина Р. Л. Понятие эффективности в здравоохранении: терминологические и понятийные проблемы // Менеджер здравоохранения. 2025. № 10. С. 12–21. DOI 10.21045/1811-0185-2025-10-12-21. EDN VWQXNJ.
 22. Омеляновский В. В., Михайлов И. А., Лукьянцева Д. В., Самсонова Е. С., Лебеденко Г. Г. Единая система и классификация показателей для интегральной оценки результативности и эффективности организации оказания медицинской помощи на уровне субъекта Российской Федерации // Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. 2022. Т. 15, № 4. С. 442–451. <https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2022.151>. EDN WNYNKN.

REFERENCES

1. Sizon, Yu. E., Uglitskikh, O. N. (2025) The modern system of compulsory medical insurance as a guarantee for citizens to receive medical care. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*, 13 (1), pp. 120–127. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.13.013>. <https://elibrary.ru/xufnkg>.
2. Markina, A. Yu., Posulikhina, N. S. (2023) A brief outline of the digitalization of medicine. *Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*, (6),

- pp. 124–131. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2023.106.6.124-131>. <https://elibrary.ru/hzdmkn>.
3. Stoumpos, A. I., Kitsios, F., Talias, M. A. (2023) Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and its Applications. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (4), article 3407. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043407>. <https://elibrary.ru/hgrrfi>.
 4. Uzoka, A., Cadet E., Ojukwu P. U. (2024) Leveraging AI-Powered chatbots to enhance customer service efficiency and future opportunities in automated support. *Computer Science & IT Research Journal*, 5 (10), pp. 2485–2510. <https://doi.org/10.51594/csitrv.v5i10.1676>. <https://elibrary.ru/jfогzu>.
 5. Kiangala, K. S., Wang, Z. (2024) An experimental hybrid customized AI and generative AI chatbot human machine interface to improve a factory troubleshooting downtime in the context of Industry 5.0. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 132 (5-6), pp. 2715–2733. <https://doi.org/10.1007/s00170-024-13492-0>. <https://elibrary.ru/uwithg>.
 6. Shekshueva, S. V., Tatyannin, G. V. (2023) Introduction of chatbots with artificial intelligence into remote banking services as a way to increase the competitiveness of a commercial bank. *Modern high technologies. Regional application*, (3), pp. 47–51. <https://doi.org/10.6060/snt.20237503.0006>. <https://elibrary.ru/elhejq>.
 7. Gyulbyakov, N. R., Alekseeva, N. V., Gyulbyakova, K. N. (2024) Digitalization in healthcare: an updated literature review. *International Research Journal*, (11), article 94. <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.149.90>. <https://elibrary.ru/rbzeoa>.
 8. Esina, E. A., Kalitskaya, V. V., Rykalina, O. A., Kolobov, E. A. (2024) The role of digital technologies in optimizing healthcare costs: challenges and opportunities. *The bulletin of the Academy of Knowledge*, (5), pp. 182–187. <https://elibrary.ru/dqbnnh>.
 9. Kuznetsova, E. K., Ivashkevich, T. V., Ivanenko, O. B. (2023) Organizing public administration to achieve digital maturity of the Russian social sphere. *Kreativnaya ekonomika*, 17 (12), pp. 4995–5010. <https://doi.org/10.18334/ce.17.12.119929>. <https://elibrary.ru/qbkxof>.
 10. Endovitsky, D. A., Kondrashova, N. V., Golovin, S. V., Churi, A. V. (2022) Control-analytical procedures in the public health system in the context of digitalization. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*, 9 (1), pp. 42–57. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2022-9-1-42-57>. <https://elibrary.ru/bjozmo>.
 11. Korablev, V. N. (2023) On the Problems of the Organizational and Economic Model of Medical Insurance in Russia. Khabarovsk, Editorial and Publishing Center of the IPKSO, 129 p. ISBN 978-5-98247-084-3. <https://elibrary.ru/xbgyv>.
 12. Alizadeh, M., Azizi, N., Mahdavi, S., Baghlani, F. (2025) Unveiling the shadows: obstacles, consequences, and challenges of information opacity in healthcare systems. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 20 (1), p. 6. <https://doi.org/10.1186/s13010-025-00170-6>. <https://elibrary.ru/cifymi>.
 13. Kalinin, P. S. (2024) Implementing patient-centric services using chatbots. *Russian Journal of Telemedicine and E-Health*, 10 (4), pp. 26–28. <https://doi.org/10.29188/2712-9217-2024-10-4-26-28>. <https://elibrary.ru/mfnuth>.
 14. Sidorenko, E. L., Bartsits, I. N., Khisamova, Z. I. (2019) The efficiency of digital public administration assessing: theoretical and applied aspects. *Public Administration Issues*, (2), pp. 93–114. <https://elibrary.ru/eeraoy>.
 15. Kroshilin, S. V., Medvedeva, E. I., Makar, S. V. (2023) Artificial intelligence in medical chatbots: vectors of development. *Diskussiya [Discussion]*, (3), pp. 116–126. <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2023-2-117-116-126>. <https://elibrary.ru/tkfadu>.
 16. Huang, T., Xu, H., Wang, H. [et al.] (2023) Artificial intelligence for medicine: Progress, challenges, and perspectives. *The Innovation Medicine*, 1 (2), article 100030. <https://doi.org/10.59717/j.xinn-med.2023.100030>. <https://elibrary.ru/yrnizm>.
 17. Dave, T., Athaluri, S. A., Singh, S. (2023) ChatGPT in medicine: an overview of its applications, advantages, limitations, future prospects, and ethical considerations. *Frontiers in Artificial Intelligence*, (6). <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1169595>. <https://elibrary.ru/ocyjwu>.
 18. Alowais, S. A., Alghamdi, S. S., Alsuhebany, N. et al. (2023). Revolutionizing healthcare: the role of artificial intelligence in clinical practice. *BMC Medical Education*, (23), pp. 689. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04698-z>.
 19. Kryazhych, O., Ivanov, I., Isak, L., Babak, O. (2025) Development of an approach to chat-bot personalization with generative artificial intelligence when realize an on-line assistant. *Technology audit and production reserves*, 3 (2), pp. 12–19. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.326914>.
 20. Filina, M. A., Orudjeva, S. A. (2024) Interaction of participants in the compulsory health insurance system and improving the efficiency of their functioning at the present stage. *Innovative economy: information*,

- analytics, forecasts*, (5), pp. 39–46. <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2024.5.5.004>. <https://elibrary.ru/solyun>.
21. Kobyakova, O. S., Kanev, A. F., Kurakova, N.G., Karmina, R. L. (2025) The concept of efficiency in healthcare: terminological and conceptual issues. *Manager Zdravookhranenia*, (10), pp. 12–21. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2025-10-12-21>. <https://elibrary.ru/vwqxhj>.
22. Omelyanovskiy, V. V., Mikhailov, I. A., Lukyantseva, D. V., Samsonova, E. S., Lebedenko, G. G. (2022) Unified system and classification of indicators for integral assessment of the performance and effectiveness of medical care organization at the regional level in the Russian Federation. *Farmakoeconomika. Modern Pharmacoeconomics and Pharmacoepidemiology*, 15 (4), pp. 442–451. <https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2022.151>. <https://elibrary.ru/wnynkn>.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА**

**PUBLIC ADMINISTRATION
and CIVIL SERVICE**

REGULATION OF RETURN MIGRATION IN CHINA

Nikolaos Nikolakakis ^a, D. S. Kononova ^b

^a Zayed University (Dubai, United Arab Emirates)

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

ABSTRACT

Introduction. The Chinese experience in regulating return migration demonstrates successful practices in attracting highly qualified personnel to the economy in order to protect national technological sovereignty. The purpose of the study is to identify and systematize the key factors that ensure the effectiveness of the Chinese model of managing the return migration of highly qualified personnel, in order to determine the possibilities of adapting the most successful practices to the conditions of other countries.

Materials and methods. The theoretical analysis is based on a neo-institutional approach, network theory and the theory of digital public administration. The empirical part uses the method of document analysis: official statistics from the Ministry of Education of the People's Republic of China, reports from the Center for Research on Chinese Globalization, the Blue Book of Global Talents, and data from the Chinese recruitment platform Zhaopin.

Results and conclusions. A three-level management model for the return migration of highly qualified specialists in China has been presented. The national (elite) level is aimed at attracting scientists with high publication activity, top managers and engineers of the high-tech sector; the regional (main) level is aimed at mass attraction of young researchers, as well as specialists with work experience with a scientific degree; the local (stimulating) level is aimed at entrepreneurs – graduates of foreign educational institutions, participants in acceleration programs. Support measures for returning migrants from among highly qualified personnel include one-time lifting payments, housing subsidies, tax holidays, access to venture financing, as well as assistance in solving social and household issues.

The effectiveness of the model is confirmed by the following quantitative indicators: the return of more than 4.5 million graduates of foreign educational institutions in the period from 1978 to 2023, the return of more than 16 thousand scientists and technical specialists in the period from 2008 to 2018, as well as qualitative ones – an increase in the publication activity of scientists after their return, an increase in the last authorship index and a strengthening of leadership positions in national scientific and technical projects.

Discussion. The promising areas are the study of the factors of re-emigration and the analysis of the narratives of compatriots after their return. The experience learned can be useful for Russia and the United Arab Emirates, as well as other countries interested in attracting highly qualified personnel.

KEYWORDS

Return migration, repatriation policy, highly qualified migrants, human capital management, transnational and cross-border cooperation, networking, and the return of compatriots.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Nikolakis, N., Kononova, D. S. (2026) Regulation of return migration in China. *Management Issues*, 20 (3), 126–141. <https://elibrary.ru/ufcjtx>.

AUTHORS' INFORMATION

Nikolaos Nikolakakis – Dr. Sci. (Politics), Professor; Zayed University (1, 1st Street, Al Rowaiyah Second, Mushraif, Dubai) – *an Assistant Professor*; nikolaos.nikolakakis@zu.ac.ae. ORCID 0000-0003-1134-416X, Scopus 57189756204.



Daria S. Kononova – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (66, st. March 8, Ekaterinburg, 620144, Russia) – *Graduate Student*; Department of Labor and Employment of the Sverdlovsk region (107, st. Furmanova, 107, Ekaterinburg, 620144, Russia) – *Chief Specialist of the Department of Labor and Migration Policy*; konon99@bk.ru. SPIN 4859-9752, ORCID 0009-0005-1303-8547.

AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the writing of the text of the manuscript and the formulation of conclusions. Dr. Nikolaos Nikolakakis participated in the development of the research concept. The data has been processed and analyzed by Kononova D. S.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 27.03.2026; reviewed 25.05.2026; accepted for publication 30.06.2026.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

РЕГУЛИРОВАНИЕ ВОЗВРАТНОЙ МИГРАЦИИ В КИТАЕ

Н. Николакакис^а, Д. С. Кононова^б

^а Университет Заида, Дубайский кампус (Дубай, Объединенные Арабские Эмираты)

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

АННОТАЦИЯ

Введение. Китайский опыт регулирования возвратной миграции демонстрирует успешные практики привлечения высококвалифицированных кадров в экономику в целях защиты национального технологического суверенитета. Целью исследования является выявление и систематизация ключевых факторов, обеспечивающих результативность китайской модели управления возвратной миграцией высококвалифицированных кадров, для определения возможностей адаптации наиболее успешных практик к условиям других стран.

Материалы и методы. Теоретический анализ базируется на неоинституциональном подходе, сетевой теории и теории цифрового государственного управления. В эмпирической части использован метод анализа документов: официальная статистика Министерства образования Китайской Народной Республики, отчеты Центра исследований глобализации Китая «Синяя книга глобальных талантов», данные китайской рекрутинговой платформы Zhaopin.

Результаты. Представлена трехуровневая модель управления возвратной миграцией высококвалифицированных специалистов в Китае. Национальный (элитный) уровень ориентирован на привлечение ученых с высокой публикационной активностью, топ-менеджеров и инженеров высокотехнологичного сектора; региональный (основной) уровень – на массовое привлечение молодых исследователей, а также специалистов с опытом работы, имеющих научную степень; локальный (стимулирующий) – предпринимателей-выпускников зарубежных учебных заведений, участников акселерационных программ. Меры поддержки для возвратных мигрантов из числа высококвалифицированных кадров включают единовременные подъемные выплаты, жилищные субсидии, налоговые каникулы, доступ к венчурному финансированию, а также содействие в решении социально-бытовых вопросов.

Эффективность модели подтверждается следующими количественными показателями: возвратом более 4,5 млн выпускников зарубежных учебных заведений в период с 1978 по 2023 г.; возвращением свыше 16 тыс. ученых и технических специалистов в период с 2008 по 2018 г., а также качественными – ростом публикационной активности ученых после возвращения, увеличением показателя последнего авторства и усилением лидерских позиций в национальных научно-технических проектах.

Обсуждение. Перспективными направлениями являются: исследование факторов повторной эмиграции и анализ нарративов соотечественников после возвращения. Изученный опыт может быть полезен для России и Объединенных Арабских Эмиратов, других стран, заинтересованных в привлечении высококвалифицированных кадров.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Возвратная миграция, репатриационная политика, высококвалифицированные мигранты, управление человеческим капиталом, транснациональное и трансграничное сотрудничество, сетевое взаимодействие, возвращение соотечественников.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Николакакис Н., Кононова Д. С. Регулирование возвратной миграции в Китае // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 126–141. EDN UFCJTX.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Николакакис Николаос – доктор политических наук, профессор; Университет Заида, Дубайский кампус, Объединенные Арабские Эмираты (Объединенные Арабские Эмираты, Дубай, Мушриф, 1-я улица, д. 1) – профессор; nikolaos.nikolakakis@zu.ac.ae. ORCID 0000-0003-1134-416X; Scopus 57189756204.

Кононова Дарья Сергеевна – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – филиал (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – *аспирант кафедры управления персоналом и социологии*; Департамент по труду и занятости населения Свердловской области (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. Фурманова, д. 107) – *главный специалист отдела трудовых и миграционной политики*; konon99@bk.ru. SPIN 4859-9752, ORCID 0009-0005-1303-8547.

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в написании текста рукописи и формулировке выводов.

Н. Николакакис участвовал в разработке концепции исследования.

Обработка и анализ данных осуществлялась Д. С. Кононовой.

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 27.03.2026; рецензия получена 25.05.2026; принята к публикации 30.06.2026.

■ INTRODUCTION

Global trends are creating new challenges for developed countries related to the constant search for highly qualified personnel capable of contributing to advanced scientific and technological development. The World Economic Forum points out that most of the 20 fastest-growing professions projected for 2025-2030 are related to digital technologies.¹ Although automation can replace about 30 percent of existing jobs, it is expected to create 130 million new jobs, highlighting the significant transformation in employment under the new productivity system². External labor migration is a generally recognized form of combating personnel shortages, as well as the opportunity to attract highly qualified personnel to the economy. Against the background of the formation of a new paradigm of mobility of highly qualified personnel, the state regulation of the process of return migration of compatriots does not lose its relevance.

In scientific literature and management practice, the terms «regulation of the return migration process» and «repatriation state policy» are often used interchangeably, which, according to the authors, requires terminological clarification. They are united by the fact that in both cases we are talking about the purposeful activity of the state to create institutional, economic and social conditions for relocation and further integration into the national economy and society of a wide range of compatriots. In the case of the repatriation policy, the aspect of returning to the historical homeland and reunification with an ethnic community is implied, even if the person moving did not have the citizenship of that country (for example, the repatriation of ethnic Germans to Germany). Return migration involves the return movement of its citizens after a long stay outside their country.

As part of the state regulation of the return migration process, priority social and professional groups

¹ The future of professions. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7924305?erid=F7NfYUJCUnETRyKUMaGR> (Accessed: April 23, 2026).

² Global Talent Flow: Trends and Prospects 2025 Center for China and Globalization. – URL: <http://en.ccg.org.cn/archives/89057> (Accessed: February 25, 2026).

of compatriots can be selected, whose return is necessary to achieve national goals. An example of such a policy is China, which promotes the recruitment of highly qualified personnel from among its compatriots who have accumulated social, economic, and cultural capital while living outside their home country.

In China, return migrants, who are citizens who have returned to the mainland after living abroad for more than two years for work and study purposes, are also referred to as «haigui» which is composed of the characters for «sea» and «abroad» and is a homophone of «sea turtle». This term carries a metaphorical meaning: just like sea turtles that are born on land and swim into the ocean, Chinese citizens travel abroad to acquire knowledge and skills, and then return to their homeland as highly skilled professionals. This term not only carries a unique cultural significance but also reflects the government's focus on the return of its own workforce.

A similar task of returning highly qualified compatriots is relevant for Russia as well³. Despite the declared value of returning compatriots [1], the effectiveness of support measures remains controversial [2; 3], and the ongoing staff shortage forces employers to use the tool of pendulum migration [4] and resort to the search for low-skilled specialists [5], including in the labor markets of South Asia [6]. The Chinese model of managing return migration also becomes particularly relevant in the context of the formation of ambiguous assessments of the Russian host society [7; 8] and the existing demand for improving adaptation policies [9].

In the case of China itself, the effectiveness of existing management practices is supported by available statistical data. According to official statistics from the Ministry of Education of the People's Republic of China, more than 4.5 million individuals who have received education and professional experience abroad have returned to China since 1978, accounting for over 60% of the total number of Chinese students who have studied abroad⁴. These figures encompass a wide range of returning graduates, not all of whom meet the strict criteria for highly skilled professionals. However, this group represents a pool of talent that can be tapped by managers to meet their specific needs.

According to the Zhaopin recruitment platform for 2025, the total number of return migrants seeking employment in China, including fresh graduates and experienced professionals, increased by 5% compared to 2024 and by 1.5 times compared to 2018. The interest of graduates from foreign educational

institutions who have just completed their studies is notable. The number of return migrants from this category increased by 12% in 2025 compared to 2024 and reached an all-time high, exceeding the 2018 figure by 2.25 times⁵. The data presented reflects the statistics on the return of predominantly highly qualified personnel from among graduates of foreign educational institutions and specialists with international experience, who are the target of China's government policy to support return migration, and does not cover other groups from the multimillion-strong Chinese diaspora outside the country as a whole.

The model of managing return migration is synchronized with the development of the concept of «new productive forces» which defines China's priorities for advanced technological development. The key component of the «new productive forces» concept is the implementation of artificial intelligence. The essence of the ongoing structural economic reform is to focus on industrial innovation to create breakthrough technologies, which in turn will help modernize traditional industries and establish high-tech, intellectual, and environmentally friendly industries⁶. In this context, the return migration of highly skilled professionals, including those with expertise in artificial intelligence, robotics, and big data, is of strategic importance for ensuring technological sovereignty.

The study focuses not only on the study of the management model of return migration in China in the dichotomy of «efficiency-inefficiency» but also on the analysis of the tools and mechanisms that shape the selection, stratification, and reintegration of a diverse social group of return migrants in the context of existing geopolitical turbulences and technological challenges.

The purpose of this study is to identify and systematize the key factors that ensure the effectiveness of the Chinese model of managing the return migration of highly qualified personnel, in order to determine the possibilities of adapting the most successful practices to the conditions of other countries.

In this study, highly qualified personnel refer to Chinese citizens who are the target audience of government programs to support return migration, namely:

- scientists or researchers who have received a PhD degree from leading foreign universities and have a proven publication record in scientific peer-reviewed journals or patents;
- engineers and technical specialists who have at least three years of experience in high-tech sectors

³ On Measures to Facilitate the Voluntary Resettlement of Compatriots Living Abroad in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation No. 637 dated June 22, 2006. – URL: <https://base.garant.ru/189653/> (Accessed: May 15, 2026).

⁴ China sees slight drop in overseas returnees in 2023(2023) China Daily Information Co. – URL: <https://www.chinadailyhk.com/hk/article/379062> (Accessed: February 25, 2026).

⁵ Opportunities, policies lure overseas talent back (2026) China Daily Information Co. – URL: <https://global.chinadaily.com.cn/a/202602/11/WS698bc411a310d6866eb38928.html> (Accessed: February 25, 2026).

⁶ Xinhua Commentary: «New productive forces» a winning formula for China's future. – URL: <https://english.news.cn/20230921/f52c169eb15e4e0da59b59c6f0c862b8/c.html> (Accessed: February 25, 2026).

(innovation management, engineering, STEM) outside of China and have proven results in the form of patents or completed projects;

- top managers and executives who have at least three years of experience in large corporations, primarily in the high-tech sector.

Based on scientific and public demand, the relevance of studying the management practices of the Chinese model of return migration is confirmed in order to possible application of certain innovations.

■ LITERATURE REVIEW

A theoretical analysis of foreign scientific literature on return migration in China allows us to identify six key research areas.

The first research area focuses on the evolution of management approaches to return migration. Since the mid-20th century, China's approach to return migration has evolved from accepting ethnic Chinese refugees to modern programs for attracting highly skilled professionals [10]. Through a comparative analysis of China's and India's management models, researchers identify two distinct strategies that shape the institutional design and management innovations in each country. China prioritizes the return of foreign talent, while India leverages transnational diaspora networks as agents of «return» [11]. This study demonstrates that China is transitioning from the concept of «brain drain» to «brain circulation,» emphasizing the physical return and management of human capital.

The second research area is based on the establishment of social, economic, and psychological determinants, shaping factors, and motives for return. Using the classical «attraction-repulsion» model, researchers derive a formula for the combination of active and passive factors that influence return: employment status, income, family circumstances, land ownership, and family labor⁷.

There are generational differences that contribute to return migration: for older generations, housing ownership is important, while for younger generations, economic factors are more significant [12]. Based on the study of the elderly age group, a classification of return migrants was developed based on their intentions: family-oriented, seeking a comfortable retirement, and settled return migrants [13]. Returned graduates of educational institutions have advantages based on their family background [14].

Qualitative research (interviews with return migrant doctoral students) demonstrates the gender specificity of return migration: women's decisions are influenced by family and emotional factors, while men's decisions are influenced by career and economic factors [15].

The third research area focuses on rethinking the voluntariness of return migration. A study of the

experiences of young Chinese scientists in the field of STEM education (science, technology, engineering, and mathematics) reveals that for many, the act of returning was a necessary response to the challenging labor market, racial discrimination, and difficulties in legalizing their status [16].

This issue is becoming more relevant in the context of the current geopolitical situation, particularly in the context of China-U.S. relations. Chinese graduate students have reported an increase in xenophobia and Sinophobia in the host society [17]. Surveys of Chinese returnee scholars who have returned from the United States since 2018 have shown an increase in anxiety and fear for the future [18].

The COVID-19 pandemic has become a powerful catalyst for return migration. The impact of restrictive measures on the mental and physical well-being of returning students has been studied [19], as well as the role of mobile media in overcoming the obstacles to cross-border mobility during this period [20]. The concept of «unintentional transnationalism» has been introduced into scientific discourse, which refers to the need for skilled professionals to maintain transnational connections due to visa restrictions and employment instability [21].

The fourth research area is related to the analysis of government policies and the evaluation of the effectiveness of existing programs for attracting highly qualified specialists. China has an active policy of managing return migration, and the «Thousand Talents» program is one of the tools used to implement this policy. However, researchers have expressed mixed opinions about the effectiveness of this program. While scientists who return under the «Thousand Talents» program have access to increased funding and the opportunity to join large research teams, they may not always demonstrate a high level of productivity or quality in their research [22]. On the other hand, return migrant researchers continue to support transnational scientific cooperation and publish papers with a higher impact factor than their domestic counterparts [23]. However, international qualifications are not always a guarantee of successful employment in China's highly competitive labor market, as it requires a combination of acquired intellectual capital [24].

The fifth research area combines the results of the analysis of the territorial imbalances in the settlement of return migrants. A «two-core and multi-center» model of the distribution of return migrants has been formed, with Beijing and Shanghai dominating [25]. The main factors influencing the choice of territory are the size of wages and housing prices, as well as the availability of urban infrastructure. Returned professionals under the «Thousand Talents» program are concentrated in several coastal provinces of China [26]. After returning, scientists usually choose their place of residence based on academic opportunities rather than economic

⁷ Ren, Y., Shi, W. (2017). Determinants and effects of return migration in China. *Population Research* (Peking, China), 41 (2), 71–83.

development. Young researchers also consider the availability of research investments [27].

The sixth research area focuses on the process of reintegration of return migrants, particularly through the lens of returning researchers. The concept of a «virtual transnational diaspora» is proposed, which refers to a stable network of highly skilled professionals who, while physically residing abroad, maintain intense intellectual and business ties with their home country through joint projects, remote knowledge transfer, and technology [28]. The concept of a «virtual transnational diaspora» highlights the need to rethink traditional approaches to state regulation of return migration, as a compatriot who supports online interactions may not have sufficient motivation to physically relocate and reintegrate, and may remain a resident of another country.

A high level of anxiety is observed among returning researchers in the field of natural sciences and humanities [29]. A study of the social well-being of unmarried female doctoral students shows how various contextual factors shape career decisions, leading to a search for a balance between long-term aspirations and increasing competition [30]. Based on a study of the career trajectories of PhD graduates at educational institutions in the Greater Bay Area in China, a typology of strategic approaches to the decision to return has been identified: academic connections, financial considerations, risk reduction, and institutional culture [31].

Existing studies tend to analyze individual aspects of stimulating return migration (institutional conditions, diaspora ties, and digital technologies) without combining them into a unified picture of government policy. The question of how China has developed a comprehensive system for managing the return migration of highly qualified personnel, which includes multi-level support measures, work with compatriots abroad, and digital tools, remains underexplored.

■ MATERIALS AND METHODS

The theoretical and methodological basis of the study is the integration of the neo-institutional and network approaches, as well as the concept of digitalization of public administration.

The combination of these approaches allows us to analyze the extent to which the Chinese model performs the functions of a strategic manager who purposefully forms institutional rules, network interactions, and digital infrastructure for managing the human capital of return migrants. Human capital management refers to a set of measures aimed at further developing the competencies and social connections of return migrants, and social capital is considered an integral part of human capital in the context of transnational interactions.

The first theoretical approach used is the *neo-institutional* approach. The study of government

programs for supporting return migrants within this approach provides insight into the functioning of formal institutions that create new incentives for highly qualified personnel, including their integration into the social and cultural environment.

Chinese public discourse uses powerful patriotic narratives that provide moral grounds for returning to one's homeland. The government's mandate for universities, research centers, and large corporations to include return migrants in their own development programs is reflected in the concept of forced isomorphism by DiMaggio and PJ Powell [32]. The essence of this concept is that organizations that depend on a single source of resources (in this case, the state that distributes grants and preferences) strive for institutional similarity by replicating the prescribed «rules of the game» in their efforts to regulate return migration.

The second theoretical approach used is network theory, which focuses on the study of the social capital of returning migrants embedded in their transnational connections. The theory of «structural holes» by R. Burt is applied, according to which the key source of competitive advantage is not so much the possession of connections as such, as the ability of an actor to connect previously unrelated social groups, closing the so-called structural holes – gaps in social networks. The actor takes the position of an intermediary («broker») and gets the opportunity to establish control over information and resource flows between groups [33]. In this study, the state is considered as a similar «broker» that creates and oversees associations of return migrants and implements digital platforms; it connects disparate communities of return migrants both with each other and with local institutions, which allows the state to significantly direct the flows of transnational social capital in line with national priorities.

It is proposed to include in the theoretical framework the concept of digitalization of public administration, which is not an independent theory, but rather an objective process of transformation of management practices based on the use of the latest information technology achievements. Such a conceptual solution will help in the framework of the study to analyze the use of big data and digital platforms to form mechanisms for the selection, attraction and further reintegration of returning migrants. Recruiting platforms that interact with official databases of government institutions play a special role in the Chinese model of public administration. Thus, recruitment platforms are becoming one of the areas of soft management, which makes it possible to compare deficient competencies and the professional level of returning migrants using modern technologies.

The operationalization of theoretical approaches, as well as concepts, and their projection onto specific models of return migration management in China is presented in Table 1.

Table 1 – Operationalization matrix of theoretical approaches and concepts to the analysis of the management model of return migration in China ⁸

Theoretical approach	Analytical focus	Model element (level/direction)	Contribution to career paths
The neo-institutional approach	Designing rules and incentives	A three-tier model for managing return migration and attracting highly qualified specialists in China	Sets the formal framework for 4 career paths: Academic; research; Entrepreneurial; hiring in the commercial sector
A network approach	Managing transnational relations and social capital	Strategic directions: 1. Networking with the Chinese student community abroad; 2. Formation of network platforms within China	Provides access to trajectories through social connections, especially important for corporate (hiring) and virtual reintegration
Digitalization of public administration	Employment through digital platforms, predictive labor market analysis (search for scarce competencies)	Employment platformization (recruitment platforms, big data analysis)	Accompanies all career paths

The logic of the subsequent analysis is organized as follows: first, the architecture of return migration management is investigated within the framework of a non-institutional approach, then the strategies of the state for the formation and use of the social capital of the diaspora are analyzed through the prism of network theory, then the mechanisms of platform employment are considered based on the concept of digitalization. Four career paths for the reintegration of returning migrants are identified as an integral result.

The described logic is visualized in the form of a conceptual scheme in Figure 1. The model reflects the author’s approach to integrating the above-mentioned theoretical projections, which forms a management ecosystem. The proposed model is a theoretical novelty of the study, due to the fact that it combines the elements of the Chinese case of return migration management into a single framework.

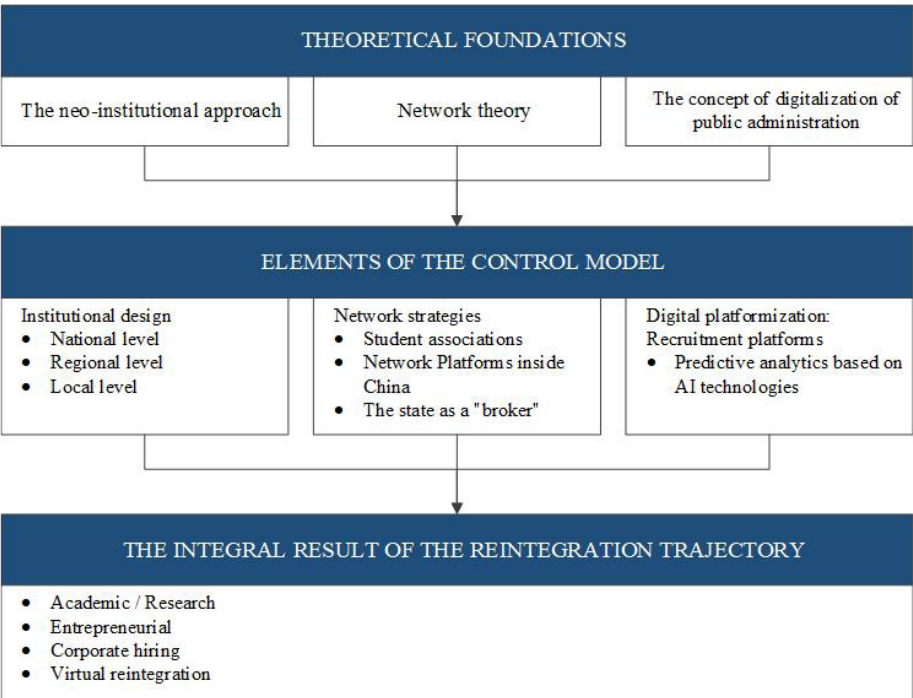


Figure 1 – A conceptual model for managing return migration in China, developed on the basis of a synthesis of a neo-institutional and network approach, as well as the concept of digitalization of public administration⁹

⁸ Compiled by the author.

⁹ Compiled by the author.

The empirical basis for the study of the phenomenon of return migration in China was the analysis of the following documents:

1. Official statistics of the Ministry of Education of the People's Republic of China. The information includes data on the number of Chinese citizens who have traveled to foreign countries for the purpose of studying, as well as those who have returned to their homeland.

2. Analytical reports. The China Globalization Research Center annually publishes the «Blue Book of Global Talents», where you can, among other things, find information about highly qualified returning migrants, including for analyzing employment by economic sector.

3. Data from the Zhaopin recruitment platform. China's largest portal publishes information on the dynamics of the number of returning migrants, geographical distribution, and employment in high-tech sectors.

The study was conducted using the document analysis method, which is used to study government programs to facilitate the return of highly qualified personnel, and regulatory legal acts on various aspects of return migration. The method of secondary analysis of statistical and empirical data is used to capture trends in return migration. The comparative analysis makes it possible to analyze the possible disadvantages of the management model of return migration, as well as the differentiation of various social groups of return migrants.

Limitations of the study. During the assessment of the effectiveness of Chinese return migration management, the authors faced a situation of a decrease in the amount of publicly available information about the re-migration of returned Chinese residents. Obviously, this is due to the desire to protect national security interests against the background of instability in Sino-American relations. This situation creates limitations for the scientific analysis of the problem under study.

■ RESEARCH RESULTS

In accordance with the logic outlined, the study consistently presents institutional design, government network strategies, digital platformization, and career paths.

The analysis makes it possible to identify a model of return migration management at three levels of institutional design for human capital management, differing in administrative affiliation, target categories of return migrants, as well as strategic goals. The definition of «highly qualified specialist» is the core of the target audience, where at each of the management levels these criteria are either applied directly or supplemented taking into account the tactical tasks of a particular level.

1. Central (elite).

Regulation of return migration at this level is implemented by the State Council of the People's

Republic of China and the relevant ministries in charge – the Ministry of Human Resources and Social Security of the People's Republic of China and the Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China.

The object of managerial influence in the framework of return migration management at this level are the following categories of highly qualified personnel, strictly conforming to the definition, namely:

- scientists with significant scientific achievements and high publication activity in international journals with high ratings;
- top management, heads of research units in large corporations with at least 10 years of experience;
- engineers and technicians with experience in high-tech sectors.

The strategic goal of this level is to provide access to transnational scientific networks, scientific breakthrough in critical industries, and create a core of qualified personnel to ensure strategic technological sovereignty.

2. Regional (main).

This level of government combines both programs in cities of central subordination (administratively equivalent to provinces) and programs in cities of subprovincial importance, which have expanded powers within the prefecture level.

The objects of management influence are:

- returning migrants who are interested in finding employment in a particular region and plan to contribute to the development of innovation clusters;
- specialists with 3 to 7 years of work experience in foreign corporations and research centers;
- young scientists with PhD degrees from foreign universities, preferably included in reputable international rankings.

The strategic goal of this level of management is to ensure the massive attraction of highly qualified personnel to the territory, increasing the competitiveness of the regional economy through the development of regional innovation clusters.

As a feature of the regional level, it is worth noting that regional programs focus on various economic aspects: either finance and basic science (the Shanghai case), or industrial cooperation (Shenzhen). Regions compete for highly qualified personnel, which, on the one hand, leads to duplication of measures, and on the other hand, creates the need to find unique specialists.

3. Local (stimulating).

Return migration is managed at this level in urban areas, technology parks, and new technology development zones.

The objects of managerial influence are:

- graduates of foreign higher educational institutions planning to open their own business;
- entrepreneurs who have ideas for startup projects to create an innovative product;

– participants of contests/acceleration programs;
 – entrepreneurs are researchers with patents and experience in successful commercialization of developments.

At this level, not all recipients of support can formally meet the strict criteria for highly qualified personnel. Support programs at the local level are aimed at cultivating future specialists and entrepreneurs from among motivated returning migrants, thereby expanding the talent pool for the national economy.

The strategic goal at this level is to create an innovative ecosystem, successfully commercialize technologies, create new jobs, and support entrepreneurial activity among returning migrants. The

effectiveness of the model cannot be reduced solely to the scale of the return flow – it can also be seen in the qualitative characteristics of the attracted staff. For example, one of the results of the «Thousand Talents Plan» was that from the late 1990s to 2018, about 16,000 scientists and technical specialists returned to China¹⁰.

A special feature of the return migration management model in China is the use of targeted state talent selection within the framework of the repatriation policy and the creation of various trajectories for attracting and further social mobility for different categories of highly qualified personnel. Table 2 shows a three-tier model for managing return migration and attracting highly qualified personnel in China.

Table 2 – Three-tier model for managing return migration and attracting talented professionals in China¹¹

Management level	Target categories of return migrants	Implementation tool/example	Support measures for adaptation
Central (elite)	Scientists with high publication activity; Top managers with more than 10 years of experience; Engineers in the high-tech sector	Targeted government programs with a package of financial and social incentives/ Example: «Qiming» (Qiming), an updated plan for attracting high-level foreign experts from among former compatriots	One-time uplift payment: Young talents: 1.5 million yuan (about 17 million rubles) 19.1 million rubles). Established specialists and entrepreneurial researchers: 3 million yuan (about 34 million rubles), as well as further research support. Housing subsidies of at least 1.5 million yuan (about 17 million rubles). Social reintegration measures: Employment of the spouse; Placement of children in educational institutions; Coverage of relocation expenses; Support for legal status; Medical insurance
Regional (main)	Highly qualified personnel with 3 to 7 years of experience; young scientists	Regional grant programs with social reintegration measures/ Example: Shanghai's Magnolia of Talents Project In Pujiang	Starting grants (300,000 – 1 million yuan, or about 3.4 million rubles – 11.2 million rubles). Providing social reintegration measures: allocating subsidies for housing, simplifying household registration (hukou), supporting employment
Local (stimulating)	Graduates of foreign universities who are planning to start their own business; entrepreneurs with startups; participants in accelerators	Using a competitive mechanism/ Example: Shenzhen Innovation and Entrepreneurship Competition	Tax holidays, incubator offices, simplified visas, access to venture financing, and early-stage grants

¹⁰ How China is vying to attract the world's top scientific talent. *Nature*. 2025. Vol. 642. P. 556. – URL: <https://doi.org/10.1038/d41586-025-01750-4> (Accessed: April, 23, 2026).

¹¹ Compiled by the author based on an analysis of the following sources: Shi, D., & Liu, W. (2023). Has China's Young Thousand Talents program been successful in recruiting and nurturing top-caliber scientists? *Science*, 379 (6627), 62–65. – URL: <https://doi.org/10.1126/science.abq1218>; Yang, L., & Marini, G. (2019). Research productivity of Chinese Young Thousand Talents. *International Higher Education*, 97, 17–18. – URL: <https://doi.org/10.6017/ihe.2019.97.10944>; Cao, C., Baas, J., Wagner, C., & Jonkers, K. (2020). Returning scientists and the emergence of China's science system. *Science and Public Policy*, 47 (2), 172–183. – URL: <https://doi.org/10.1093/scipol/scz056>; Zweig, E.D. China's Talent Programs: Lessons for the United States? – URL: https://nap.nationalacademies.org/resource/27787/ZweigITPCommissioned_Paper.pdf; Official website BQ Talent. – URL: <http://bqtalent.com/>; Официальный портал Правительства Шанхая. – URL: <https://english.shanghai.gov.cn/en-InternationalTalentNode/20241122/37f204f706e14bea94cfc2c12cc78a8.html>; Official website of the People's Government of Guangming District. – URL: <https://szgm.gov.cn/>. (Accessed: February, 12, 2026).

At the institutional level, the state is not just a regulator, but a strategic manager who forms target categories of returning migrants for each management level, allocates resources and coordinates the interaction of agents (universities, research associations, corporations) through a system of grants, subsidies, and administrative preferences.

A characteristic feature of this design is the multiplicity of programs (there are more than 43 at the national level alone, and over 200 at the subnational level)¹² implemented in both the public and private sectors. The balance of private and public allows for a flexible approach: on the one hand, the payment of significant amounts as lifting funds and for further development, on the other hand, institutional support – assistance in all aspects of social life, into which the returning migrant needs to reintegrate.

The effectiveness of return migration management in China can be represented in the qualitative characteristics of the compatriots involved.

At the national level, the Thousand Talents Plan program, which operated from 2008 to 2018, attracted more than 16,000 highly qualified scientists and technicians, while during the same period the number of returning professors exceeded the total for the previous 30 years (1978–2008) by more than 20 times.

More than half of the returning scientists had PhD degrees from the world's top 100 STEM programs. After their return, their scientific productivity increased – the number of publications increased by 27% compared to other researchers from China who remained abroad, and by 144 in terms of recent authorship¹³. In the research teams where the returnees work, there is an increase in productivity among Chinese colleagues who did not have foreign experience. By 2023, more than 70% of the heads of national scientific and technical projects, as well as presidents, deans and heads of departments, have returned from foreign countries. Thus, the impact of return migration on the national scientific ecosystem is confirmed.

At the regional level, for example, over 135,000 highly qualified personnel were attracted in Shanghai from 2019 to 2023, and more than 4,400 returning migrants received grants totaling almost 900 million yuan under the Pujiang Talent Program¹⁴.

Based on the analysis, three strategic areas of human capital management of returning migrants from among highly qualified personnel can be identified. They are embedded in a three-tier institutional design and cover the following aspects:

1. Networking with the Chinese student community abroad.

Associations of Chinese students and scientists in foreign countries (Chinese Students and Scholars Association – CSSA), which operate at most major foreign universities, play an important role. Formally an independent non-profit organization, CSSA organizes job fairs with the participation of Chinese companies and government agencies, holds strategic sessions and distributes information about support programs. With the help of CSSA, potential returning migrants receive up-to-date information about employment conditions at home, and employers provide direct access to the target audience of highly qualified personnel abroad.

2. The formation of network platforms within China.

In parallel with foreign networks, return migrant communities operate in China itself, providing channels for professional communication, experience exchange and mentoring, which accelerates the reintegration of Haigui into the academic and business environment. The platforms serve as a link between returning migrants and government institutions, facilitating their inclusion in professional communities and ensuring their interaction with potential employers and research centers. Unlike nationwide digital recruitment systems, these communities are often formed at the regional and local levels – around specific technology parks, research clusters, or municipal support programs – thereby directly closing the network resource to the lower floors of the three-level model.

3. Digitalization and platformization of employment.

Special job search platforms have been created, the strategic role of which is in brokerage. The platforms provide communication between disparate networks of returnees and employers. The digital platform was created to unify the employment system (job monitoring, candidate selection algorithm, data collection on specialists of various profiles). The state performs the functions of a strategic manager through a digital infrastructure based on artificial intelligence technologies, bringing together the supply and demand of highly qualified labor and promptly responding to changing industry personnel needs.

The effectiveness of platform solutions can be indirectly tracked based on data from the Zhaopin platform. In 2025, the number of applicants from among returning migrants increased by 12% compared to 2024, reaching a historic high. The total number of

¹² Zweig E.D. China's Talent Programs: Lessons for the United States? – URL: https://nap.nationalacademies.org/resource/27787/Zweig_ITP_Commissioned_Paper.pdf (Accessed: January, 18, 2026).

¹³ How China is vying to attract the world's top scientific talent. Nature. 2025. Vol. 642. P. 556. – URL: <https://doi.org/10.1038/d41586-025-01750-4> (Accessed: April, 23, 2026).

¹⁴ Shanghai Pujiang Talent Program welcomes overseas returnees. english.shanghai.gov.cn, 22.11.2024. – URL: <https://english.shanghai.gov.cn/en-InternationalTalentNode/20241122/37f204f706e14bea94cffe2c12cc78a8.html> (Accessed: January, 18, 2026).

applicants from among returning migrants increased by 2.25 times compared to 2018¹⁵

The described institutional architecture and network strategies create conditions for the professional reintegration of returning migrants. Based on the neo-institutional approach and the concept of «the state as a strategic manager», four main trajectories of the reintegration of return migrants into the labor market can be identified:

The first trajectory is reintegration into the field of science and research.

The choice of this trajectory is most relevant both for established scientists with knowledge in the field of priority industries, as well as for young researchers with PhD degrees and postdocs. Returning migrants can gain access to an academic trajectory through participation in government programs at various levels of return migration management. Returning researchers gain access to equipped laboratories and have the opportunity to join research teams. The possibilities of grant financing in natural and technical sciences up to 3 million have also been identified, yuan annually (in terms of the current exchange rate of the Russian ruble, about 34 million rubles).

The second trajectory is reintegration into entrepreneurship.

This trajectory is focused on the creation of innovative start-ups, mainly in high-tech fields. The main institutional channel of interaction is programs at the regional and local management levels, impact through partnerships with venture capital investment funds, as well as involvement in business incubators and technology parks.

The third trajectory is the reintegration into hiring in the commercial sector.

This career trajectory is relevant for specialists who have developed competencies in high-tech sectors of the economy. The government interacts with such specialists through job fairs, which are organized by associations of Chinese students and researchers abroad. Market mechanisms for increasing the interest of such specialists remain predominant – through recruitment platforms (for example, Zhaopin), as well as through corporate recruitment programs for the largest companies in China (Alibaba, Huawei and others).

The fourth career path is virtual reintegration.

The trajectory is not so much a direct result of institutional design as an objectively existing form of professional engagement. This trajectory can be followed by specialists who have remained involved in international projects or have retained links with research centers. As a rule, these are scientists and engineers who do not plan to lose their well-established transnational ties and do not plan a complete relocation. This phenomenon is called «brain connections», which implies the transnational contribution of the diaspora without physical return.

In the early 2000s, there was a steady trend of students leaving China abroad, but a turning point occurred in 2019. Since that period, the number of returning migrants who have received education has consistently exceeded the number who have left for training. A steady surplus indicates the effectiveness of institutional design, at least in the field of academic mobility.

If in the early 2000-ies, the annual number of departures has consistently exceeded the number of returnees, forming the phenomenon of «brain drain», then after 2009, the trends began to converge, and

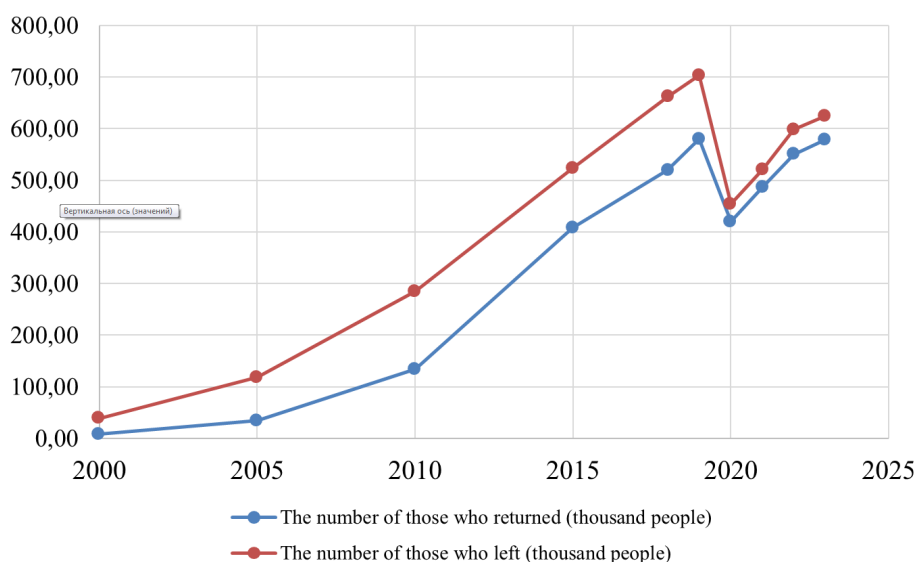


Figure 2 – Dynamics of the number of Chinese students who left and returned after studying in foreign countries in 2000–2023 (thousand people)

¹⁵ China Daily (11.02.2026): Opportunities, policies lure overseas talent back. – URL: <https://global.chinadaily.com.cn/a/202602/11/WS698bc411a310d6866eb38928.html> (Accessed: February, 25, 2026).

2019 for the first time in recent history, the annual number of returns consistently exceeds the number of people leaving. The peak «gap» in favor of outflow was observed in 2006 (about 134 thousand people), while by 2023 there was a steady «surplus» of return, exceeding 50-70 thousand people annually. This turning point is a key indicator of the effectiveness of the described institutional design.

Active management of return migration in China is also shaping changes in the labor market, as the government redirects flows of highly qualified personnel to strategically important industries.

An analysis of data from the Zhaopin recruitment platform shows that in sectors of the economy where artificial intelligence and robotics are actively used, employers are experiencing a shortage of personnel and are potentially interested in employing returning migrants. In the first and third quarters of 2025, the number of vacancies for AI product managers increased by 178% compared to the same period last year. The number of resumes is also increasing: in the field of artificial intelligence – about 35%, robotics – 75%, the use of new materials – 90%¹⁶.

The return migration management model faces management challenges that create a structural imbalance in the labor market. The proportion of returning migrants who have received humanitarian and business education remains significant. An oversupply is being created with a shortage of personnel in high-tech industries. Companies in high-tech industries compete for a limited number of specialists, offering significant salaries and social privileges, while specialists with soft competencies remain unclaimed¹⁷.

Signs of the territorial distribution of returning highly skilled migrants are confirmed by the latest data for April 2026: about 12 million Chinese moved from megacities and from abroad to county centers and small towns, initiating entrepreneurial projects, restoring local production facilities or joining remote work in high-tech companies. Returning migrants choose not only Beijing and Shanghai, but also second- and third-tier cities such as Chongqing, Chengdu and the Greater Bay Area, which has a positive impact on the development of local infrastructure.

According to a sociological study published on the HiredChina portal, highly qualified specialists who have left global centers reproduce in their interviews several overlapping motives for returning:

- the availability of institutional support «on the ground» (premises, first contracts, mentoring);
- access to modern laboratory and digital infrastructure;
- the feeling of being in demand for one's own competencies;

– the desire to raise children in their native cultural environment.

As confirmation, the opinions of individual returning migrants are given below:

A 34-year-old man, an IT specialist who returned to Chengdu from the USA:

«I used to think that my career was possible only in Silicon Valley, but now I see that here in Chengdu, I can not just work, but create something of my own. The local authorities helped with the office and the first contracts, and this is a completely different level of support than I expected».

A 29-year-old woman, an entrepreneur who returned from the UK to Hangzhou:

«Many of my friends were afraid to return because they thought there were no prospects here. But when I saw the conditions for startups, I realized that it was even more interesting than staying in London. I feel that my knowledge is truly needed here».

A 41-year-old robotics engineer who returned from Germany to Shenzhen:

«I left when there was nothing here, but now the labs are better than in Europe. Plus, I'm home, and my children are growing up in their own culture. That's worth a lot»¹⁸.

The Chinese model of regulating return migration not only encourages physical return, but also encourages professionals to choose to pursue their careers within the national innovation ecosystem, often outside of major cities.

■ DISCUSSION

The analysis revealed the specific features of the Chinese model of regulating return migration: the presence of a three-tiered institutional architecture for different target categories of necessary personnel, the presence of a brokerage position in the diaspora's network structures, and the implementation of digital platforms that provide predictive analysis of personnel needs based on the use of artificial intelligence technologies. The existing configuration of management practices allows not only to regulate migration flows but also to actively direct them towards national priorities.

The innovation of the Chinese model lies not in the instruments of stimulation themselves, but in the formation of a holistic system of strategic management of human capital, which is revealed in this study. Thanks to the open data on the Internet about the process of promoting highly qualified return migration, it is possible to see not only the scale of return of certain categories, but also the qualitative effects expressed in the consolidation of scientific teams and the circulation of knowledge.

¹⁶ Zhaopin.com (2026). – URL: <https://www.zhaopin.com/> (Accessed: March, 05, 2026).

¹⁷ Center for China and Globalization (CCG). Blue Book of Global Talent: Annual Report on the Development of Chinese Students Studying Abroad (2023). Beijing: CCG Press, 2023. – URL: <https://www.ccg.org.cn/archives/70043> (Accessed: March, 05, 2026).

¹⁸ HiredChina. Return Migration Economy: 12 Million Chinese Return to Rural Areas and Counties. 12.04.2026. – URL: <https://www.hiredchina.com/articles/20260412-return-migration-economy> (Accessed: March, 05, 2026).

The key contradiction in China's return migration management model lies in the conflict between the principles of academic freedom, international knowledge exchange, and national security imperatives that require confidentiality and protection of state interests. Despite the positive trends in knowledge circulation, it should be noted that the implementation of the return migration model in China is taking place against the backdrop of geopolitical turbulence, which could potentially lead to increased institutional.

In these circumstances, for some potential return migrants, the decision to return may be forced. In academic discussions, this contradiction has been referred to as «dual loyalty» where there is a tension between the demands of the state and the international scientific community. Return migrants are expected to publish research in international peer-reviewed journals, but as regulations become stricter, valuable academic connections may be lost. As regulations become more stringent, «dual loyalty» may become a dangerous phenomenon and lead to the re-migration of highly skilled professionals.

Formalization and control over existing social networks have certain *limitations*. Naturally organized social relationships in the professional environment are based on common interests, trust, and solidarity, which can further develop informally, not only for solving governmental tasks.

On the contrary, government digital platforms for interacting with return migrants can stimulate critical reflection on government policies. Informal channels, such as messaging apps, social media groups, and professional communities, remain popular and generate alternative narratives. Therefore, it may be more effective to integrate government information modules into existing ecosystems rather than replace them.

Graduates of local higher education institutions and returning graduates of foreign educational institutions are more likely to apply for positions with higher starting conditions. This asymmetry in starting conditions can potentially increase competition in the labor market. Managing potential conflicts within individual elite groups in China is a challenge that requires the use of mechanisms for bringing members of a social group closer together, joint projects, and transparent career development mechanisms. The primary goal of addressing this challenge is to create a transparent management system that does not create significant advantages for one social group at the expense of another.

Support for entrepreneurial projects is also concentrated in areas that are conceptually suitable for the «new productive forces» There are various problems with access to infrastructure projects for return migrants, such as bureaucracy and a lack of mentorship programs. Most entrepreneurs rely on their own savings at the beginning of their entrepreneurial journey, rather than on existing support infrastructure,

which potentially indicates a gap between the target categories of return migrants and the established institutional design. Entrepreneurial activity exacerbates territorial inequality. There are magnet cities, such as Beijing (Zhongguancun), Shanghai, Shenzhen, Hangzhou, and Guangzhou, where opportunities for high-tech startups are concentrated. Peripheral areas, despite the offered benefits packages, are not competitive due to a lack of a comfortable urban environment, developed human resources, and venture infrastructure.

The model of managing return migration does not fully focus on the gender component of the motivation of return migrants, which leads to an underutilization of women's potential. Standard economic incentives for return, which are primarily based on economic feasibility, do not always have an impact on women. Not all government or private programs offer solutions to household issues, which can exacerbate the psychological discomfort of female return migrants during their reintegration process, regardless of their marital status.

A critical analysis of the model of return migration management within the framework of this study allows us to formulate theoretical and practical implications. There are three main theoretical implications. The concept of «the state as a strategic manager» of human capital management among return migrants is developed, showing the possibilities and contradictions of strict government regulation. By using a theoretical approach based on social networks, it is possible to identify the mechanisms of co-optation and attraction of return migrants, as well as the resistance of informal structures. The study further develops the idea of the consequences of the «brain circulation» process: return migration creates new social contradictions (increased inequality, tension between return migrants and the local community, and conflict of loyalties).

Based on the identified contradictions, we can identify several promising areas for developing a model for managing return migration in China:

1. Focusing not only on attracting and primary social adaptation, but also on retaining return migrants and their successful reintegration into Chinese society.
2. Developing mechanisms for the cohesion of return migrants and the host professional community through the development of mentorship institutions and joint project programs.
3. Establishing flexible formats for international cooperation, particularly in the academic field, while maintaining China's national security priorities.
4. Revising strategies for informing return migrants about support measures and integrating government digital platforms into existing professional community communication ecosystems.
5. Analyzing support programs for various categories of return migrants who are vulnerable in

the labor market, such as providing flexible career paths and assistance in balancing career and parental responsibilities.

6. Promoting the territorial redistribution of talent by creating a comfortable environment not only in major financial hubs but also in the periphery.

■ CONCLUSION

The study of the Chinese model of return migration as part of the overall strategy for developing human potential provides insight into managerial innovations in the context of digital transformation. The Chinese case of managing return migration demonstrates that the management of human capital now requires going beyond traditional managerial practices, including HR management. To successfully attract labor resources in a changing geopolitical environment, it is necessary to design complex institutional environments, create social networks through transnational cooperation, and automate the process of finding highly qualified personnel.

The conceptual model presented in this study demonstrates that each of the identified career trajectories is a natural product of the interaction between institutional rules, network resources, and digital infrastructure:

- the academic trajectory relies on national grant programs and scientific associations;
- the entrepreneurial trajectory relies on local business incubators and venture capital mechanisms;
- the employment trajectory relies on digital recruitment platforms and job fairs;
- the virtual reintegration trajectory relies on transnational professional networks.

The novelty of the presented model lies in identifying the systemic logic that connects incentives, networks, and technologies into a holistic mechanism for strategic human capital management. Predictive analytics and machine learning algorithms on government recruitment platforms help the government adapt to changes in the labor market and redirect human capital to the most critical sectors of the Chinese economy.

Recommendations for further development of the return migration management model in China may be useful for Russia. Currently, Russia is just entering the race for talent, and changes in state repatriation policies can be predicted. However, the development directions can be adapted to the practices of Russian public administration and the current social reality.

Currently, the Russian state migration policy is focused on promoting repatriation, which involves facilitating the voluntary resettlement of compatriots living abroad and their reunification with their historical homeland. The task of developing a specific support program for return migration, targeting citizens who have received education and professional experience abroad, remains relevant and requires further conceptual development.

At the same time, the management model for repatriation policy in Russia is differentiated by region, which independently form support measures for return migrants, which often leads to non-systematic solutions and a lack of a clear «customer journey» for compatriots, from relocation to adaptation.

An analysis of the Chinese model in the context of the current Russian reality allows us to identify a number of key lessons for possible study:

1. Attracting businesses and digital platforms, as well as promoting the formation of social networks – associations of compatriots and professional communities abroad with the participation of the state.
2. Creating regional points of attraction for highly qualified return migrants, which will be competitive compared to Moscow and St. Petersburg.
3. Forming target categories of return migrants, as well as developing benchmarks for regions on successful integration and retention.
4. Providing comprehensive support for return migrants to reintegrate their family members, including assistance in finding employment for spouses, enrolling children in kindergartens and schools, and helping them access healthcare services, among other social and domestic aspects.
5. Utilizing the institution of mentorship and guidance for return migrants, including those planning to commercialize innovations.

The Chinese model may also be of interest to countries that actively attract talent, such as the United Arab Emirates. For this country, which implements «golden visa» programs and creates innovative hubs, adapting Chinese approaches to managing return migration could be beneficial for developing incentives to encourage Emiratis who have received education abroad to return, as well as for creating ecosystems aimed at retaining highly skilled professionals. In addition, China's experience in using digital platforms and online communities for the labor reintegration of return migrants resonates with the concept of «smart government» which is being actively implemented in the United Arab Emirates. The goal of this concept is to improve the efficiency of public administration and create an integrated management system.

Returning to the model of return migration in China, it is worth noting that sustainability and adaptability will depend on reflecting on the «uncomfortable data» of secondary migration and finding a balance between government regulation and preserving the freedom of choice for return migrants, as well as between the challenges of maintaining national technological sovereignty and the need to support transnational knowledge transfer.

Quantitative indicators of return show the effectiveness of the current management model, while critical analysis reveals systemic contradictions. A key feature of the Chinese model is its exceptional focus on highly skilled personnel. At the same time, China is one of the largest suppliers of labor to global

labor markets. For example, in Russia, the Chinese have long been the largest group in the labor market. The Chinese government has not shown any interest in returning low-skilled workers, which highlights the importance of professional status in Chinese society for access to certain economic and social benefits. Millions of Chinese people who work around the world are likely to face difficulties in adapting to their new home when they physically return, which can make their social status vulnerable. The study of China's return migration model contributes to the ongoing discourse on social inequality in China.

Additional research areas that will provide an in-depth understanding of the process of managing return migration in China include:

- research on the narratives of return migrants after relocation and a certain period of residence in China to assess the level of satisfaction with the relocation, the stability of employment

status, and the formation of experience of reintegration into society;

- study of the interaction between agents (representatives of the community of return migrants and the host community) and the emerging social practices, for example, within the same organization;

- consideration of the phenomenon of persistent transnational intellectual connections without physical return to the country, with virtual cooperation and knowledge transfer to Chinese society.

- analysis of the regional distribution of return migrants and the motivational factors that determine the choice of a particular territory;

- study of gender/ethnic/professional aspects and their impact on the specifics of the post-adaptation period.

These areas are universal and can be used to study the Russian experience of managing the return migration of compatriots.

REFERENCES

1. Gerasimova, I. V. (2024) Human potential development on the example of compatriots resettlement in special geopolitical circumstances. *PolitBook*, (4), pp. 75–85. <https://doi.org/10.24412/2227-1538-2024-4-75-85>. <https://elibrary.ru/kaapve>.
2. Krasinets, E. S. (2022) Return migration to Russia: trends of the past and realities of the present. *Narodonaselenie [Population]*, 25 (1), pp. 105–117. <https://doi.org/10.19181/population.2022.25.1.9>. <https://elibrary.ru/fimzoe>.
3. Ilyicheva, L. E., Skutina, S. G. (2024) Conceptual foundations of the policy of voluntary resettlement of compatriots at the present stage of development of the Russian Federation. *Sociopolitical Sciences*, 14 (3), pp. 51–58. <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2024-14-3-51-58>. <https://elibrary.ru/iowatm>.
4. Chevtaeva, N. G., Egunov, E. V. (2014). Commuting in the life suburban population. *Institutes of development of the demographic system of society*. Yekaterinburg, Publ. Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, pp. 184–187. <https://elibrary.ru/pqwnbr>.
5. Krasinets, E. S. (2025) External labor migration in modern Russian society: dynamics and consequences. *Narodonaselenie [Population]*, 28 (3), pp. 61–73. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2025-3-61-73>. <https://elibrary.ru/xiskjd>.
6. Yevtushenko, A. E., Chevtaeva, N. G., Kononova, D. S., Agumbaeva, A. E. (2024) State regulation of external labor migration in conditions of personnel shortage in the labor market. *Management Issues*, (5), pp. 69–87. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-5-69-87>. <https://elibrary.ru/sogzhw>.
7. Britvina, I. B., Shumilova, P. A. (2024) Social management of cultural integration of migrants from central Asian countries into the Russian community. *Management Issues*, (5), pp. 88–101. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-5-88-101>. <https://elibrary.ru/tldrgk>.
8. Dekhanova, N. G., Ledeneva, V. Yu., Sushko, V. A. (2025) External migration and social stereotypes among Russians: a sociological analysis of public perceptions of migration processes. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 18 (2), pp. 215–228. <https://elibrary.ru/dvwofl>.
9. Osadchaya, G. I., Ledeneva, V. Yu., Yudina, T. N. (2024) Integration policy regarding foreign migrants: institutional aspects. *Management Issues*, (3), pp. 69–80. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-3-69-80>. <https://elibrary.ru/tjvnrm>.
10. Ho, E. (2015). From guiqiao to haidai: Diaspora engagement and the evolving politics of return migration in China. In R. Iredale & F. Guo (Eds.), *Handbook of Chinese Migration*. Publ. Edward Elgar, pp. 245–262. <https://doi.org/10.4337/9781783476640.00017>.
11. Shin, G.-W., Caywood, K. (2025) Countering brain drain through circulation and linkage: Illustrations and lessons from China and India. *International Migration Review*, First published online September 12. <https://doi.org/10.1177/01979183251371676>. <https://elibrary.ru/rheqvc>.
12. Cheng, H. (2025) Does home still call? Generational differences in Chinese return migration. *Population, Space and Place*, 31 (3), article e70009. <https://doi.org/10.1002/psp.70009>. <https://elibrary.ru/ekkibn>.
13. Shi, Q., Liu, T. (2025) The diversity of older migrants and their intentions to return: The case of China. *International Migration*, 63 (3), Article e70029. <https://doi.org/10.1111/imig.70029>. <https://elibrary.ru/wgttvk>.

14. Zhao, M. (2023) Returning home for a better job? Return migration, family background, and labor market outcomes among recent college graduates in China. *Chinese Journal of Sociology*, 9 (3), pp. 408–428. <https://doi.org/10.1177/2057150X231191397>. <https://elibrary.ru/fwyqmm>.
15. Liu, D., Liu, Q., Morgan, W. (2024) Why do Chinese overseas doctoral graduates return to China? The push-pull factors and the influence of gender and gender norms. *Population, Space and Place*, 30 (7), Article e2789. <https://doi.org/10.1002/psp.2789>. <https://elibrary.ru/huvgks>.
16. Sun, X., Huang, L., Wu, H. (2025) Rethinking the voluntariness of academic return migration in times of crisis: The case of Chinese early career scientists. *Higher Education*, Published: 21 November. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01593-y>. <https://elibrary.ru/ogjrlm>.
17. Xie, Y., Lin, X., Li, J., He, Q., Huang, J. (2023) Caught in the crossfire: Fears of Chinese-American scientists. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 120 (27). <https://doi.org/10.1073/pnas.2216248120>. <https://elibrary.ru/xxlpxb>.
18. Hou, M. (2024) Navigating Chinese international graduate students experiences and mobility during US-China geopolitical tensions. *International Journal of Chinese Education*, 13 (1). <https://doi.org/10.1177/2212585X231213453>. <https://elibrary.ru/sfdfsr>.
19. Li, Z., Jiang, X. (2025) Reconnecting with roots, negotiating with institutions, and struggling with identities: The journey home of transnational Chinese students during COVID-19. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 51 (3), pp. 759–775. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2316631>.
20. He, G., Zhang, Y. (2023) (Im)mobility and performance of emotions: Chinese international students' difficult journeys to home during the COVID-19 pandemic. *Mobile media and communication*, 11 (2), pp. 248–270. <https://doi.org/10.1177/20501579221119585>. <https://elibrary.ru/mqqwoh>.
21. Zhan, S., Zhou, M. (2024) Involuntary transnationalism and regulated precarity: Lived experiences of skilled Chinese and Indian migrants in Singapore. *International Migration*, 63 (3), Article e13359. <https://doi.org/10.1111/imig.13359>. <https://elibrary.ru/ajaytp>.
22. Shi, D., Liu, W., Wang, Ya. (2023) Has China's Young Thousand Talents program been successful in recruiting and nurturing top-caliber scientists? *Science*, 379 (6627), pp. 62–65. <https://doi.org/10.1126/science.abq1218>. <https://elibrary.ru/ynbpti>.
23. Yang, L., Marini, G. (2019) Research productivity of Chinese Young Thousand Talents. *International Higher Education*, (97), pp. 17–18. <https://doi.org/10.6017/ihe.2019.97.10944>.
24. Cao, C., Baas, J., Wagner, C., Jonkers, K. (2020) Returning scientists and the emergence of China's science system. *Science and Public Policy*, 47 (2), pp. 172–183. <https://doi.org/10.1093/scipol/scz056>.
25. Hao, J., Wen, W., Welch, A. (2016) When sojourners return: Employment opportunities and challenges facing high-skilled Chinese returnees. *Asian and Pacific Migration Journal*, 25 (1), pp. 22–40. <https://doi.org/10.1177/0117196815621806>.
26. Xie, Y., Yu, C., Yang, J., Cui, C. (2025) Location-al choices of Chinese overseas returnees: The intertwined roles of urban amenities and economic opportunities. *Applied Geography*, 178, article 103608. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103608>. <https://elibrary.ru/svjnga>.
27. Liu, Y., Huang, C., Zhang, F., Ma, H. (2023) Locational preferences of high-level overseas talent returning to China: Evidence from microdata analysis. *Population, Space and Place*, 29 (5), article e2650. <https://doi.org/10.1002/psp.2650>. <https://elibrary.ru/udtzap>.
28. Lei, L., Guo, S. (2020) Conceptualizing virtual transnational diaspora: Returning to the «return» of Chinese transnational academics. *Asian and Pacific Migration Journal*, 29 (2), pp. 227–253. <https://doi.org/10.1177/0117196820935995>. <https://elibrary.ru/scfqhm>.
29. Bai, Q., Nam, B., English, A., Marshall, R., Tian, X. (2025) Mental health and early career adaptation challenges of Chinese returnees and Korean ambitionists among the STEAM doctoral cohorts in the post-pandemic academic job market. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 55 (6), pp. 1030–1050. <https://doi.org/10.1080/03057925.2024.2352831>.
30. Liu, Y., Li, X., Chen, L. (2023) Where is our way? A collaborative auto ethnography of overseas-educated Chinese female PhDs academic career decision journey. *Higher Education Quarterly*, 78 (2), pp. 368–387. <https://doi.org/10.1111/hequ.12480>. <https://elibrary.ru/vswatw>.
31. Liu, Y., Li, D. (2023) Unsettling academia: Academic career choices and pathways of PhD graduates in the Greater Bay Area in China. *Higher Education Quarterly*, 78 (2), pp. 388–403. <https://doi.org/10.1111/hequ.12460>. <https://elibrary.ru/hckzcg>.
32. DiMaggio, P.J. Powell, W.W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48 (2), pp. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
33. Burt, R. (1995) Structural holes: the social structure of competition. *Revue française de sociologie*, 36 (4), pp. 779–781. <https://doi.org/10.2307/3322456>.

НЕДИРЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РФ: ЦЕННОСТНЫЙ ЗАПРОС И РЕАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

И. В. Костюк ^a, Т. Ю. Кирилина ^b

^a Ассоциация менторов и коучей «Национальная Федерация профессиональных менторов и коучей»
(Москва, Россия)

^b Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта
А. А. Леонова – филиал Московского государственного университета геодезии и картографии
(Королёв, Московская область, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Исследование актуально в контексте модернизации государственного управления в условиях современных вызовов. Традиционные директивные модели демонстрируют ограниченную эффективность для стимулирования инноваций, вовлеченности персонала и адаптивности организаций. Внедрение недирективных методов управления рассматривается как путь к повышению гибкости и результативности. Цель исследования – комплексная оценка готовности сотрудников органов власти и государственных организаций РФ к восприятию и применению недирективных методов, а также выявление ключевых барьеров и потенциала для трансформации управленческих отношений.

Материалы и методы. Проанализированы данные массового опроса 1275 респондентов из органов власти и государственных организаций в 28 субъектах РФ, проведенного в 2025 г. Для обработки данных применялись методы описательной статистики; иерархический кластерный анализ (метод Варда) для выявления структуры трудовых ценностей; множественный регрессионный анализ для установления факторов восприятия эффективности недирективного стиля, а также контент-анализ открытых ответов.

Результаты. Выявлен парадокс: при высоком запросе сотрудников на недирективное взаимодействие (90,2% предпочли бы соответствующего руководителя, для 75,4% «поддержка и диалог» – ключевая ценность в работе руководителя), уровень информированности о системных недирективных практиках (коучинг, менторство) низок (~20%), а их реальное применение единично (2,7–3,5%). Управленческая среда описывается как «смешанная, ситуативная» (46,7%). Кластерный анализ выделил три блока трудовых ценностей: утилитарно-материальный, экзистенциально-развивающий и карьерно-статусный. Восприятие эффективности недирективного управления положительно связано с ценностью поддержки и диалога, типом организации и удовлетворенностью текущим руководителем, и отрицательно – с оценкой низкой готовности коллег к самостоятельности. Ключевые барьеры – избыточная бюрократия, дефицит времени и управленческих компетенций, институциональная ловушка коллективного недоверия.

Обсуждение. Исследование вносит вклад в понимание механизмов организационных изменений в консервативных системах, демонстрируя приоритет институциональных и культурных факторов над индивидуальным сопротивлением. Разрыв между запросом и практикой указывает на необходимость смены управленческой парадигмы. Обоснована необходимость трансформации на микро-, мезо- и макроуровнях, а также целесообразность стратегии «двойного контура»: одновременного обучения руководителей и создания пилотных зон новой культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Недирективные методы управления, государственное управление, организационные изменения, коучинг, менторинг, стили руководства, государственные организации, управленческая культура.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Костюк И. В., Кирилина Т. Ю. Недирективное управление в государственном секторе РФ: ценностный запрос и реальные управленческие практики // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 142–167. EDN PFXZDI.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Костюк Ирина Валерьевна – Национальная Федерация профессиональных менторов и коучей (АМК НФПМК) (119019, Россия, г. Москва, бульвар Никитский, д. 12, оф. 58) – *член совета директоров, глава комитета по взаимодействию с госструктурами, автор и преподаватель программ развития руководителей в РАНХиГС и др.*; ivkostiuk@ya.ru. SPIN 4894-5818, ORCID 0009-0001-9679-7995.

Кирилина Татьяна Юрьевна – доктор социологических наук, профессор; Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А. А. Леонова – филиал Московского государственного университета геодезии и картографии (141074, Россия, Московская область, г. Королев, ул. Гагарина, д. 42) – *профессор кафедры гуманитарных и социальных дисциплин*; tykirilina@gmail.com, SPIN 8066-5110, ORCID 0000-0002-8881-2120, Scopus 55884613300, Researcher P-7674-2015.

ВКЛАД АВТОРОВ

Костюк И. В. – определила проблему, цели и гипотезы исследования, разработала дизайн и инструментарий онлайн-опроса, осуществила сбор и первичную обработку данных, провела контент-анализ открытых ответов и подготовила визуализацию результатов, выполнила теоретический анализ литературы, сформировала выводы, заключение и рекомендации по итогам исследования, подготовила первоначальную рукопись статьи и финальную версию рукописи.

Кирилина Т.Ю. – осуществляла научное руководство исследованием, провела статистический анализ данных (кластерный и регрессионный анализ), выполнила валидацию моделей и проверила надежность шкал, подготовила визуализацию результатов, участвовала в формировании выводов, заключения и рекомендаций, а также в критическом редактировании и подготовке финальной версии 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 05.02.2026; рецензия получена 05.04.2026; принята к публикации 30.06.2026.

RESEARCH ARTICLE

NON-DIRECTIVE MANAGEMENT IN THE RUSSIAN PUBLIC SECTOR: VALUE-BASED DEMAND AND ACTUAL MANAGEMENT PRACTICES

I. V. Kostyuk ^a, T. Yu. Kirilina ^b

^a National Federation of Professional Mentors and Coaches (Moscow, Russia)

^b Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A. A. Leonov – a branch of the Moscow State University of Geodesy and Cartography (Korolev, Moscow Region, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The study is relevant in the context of public administration modernization under contemporary challenges. Traditional directive models demonstrate limited effectiveness in stimulating innovation, employee engagement, and organizational adaptability. The introduction of non-directive management methods is considered to be a pathway to enhancing flexibility and performance. The purpose of the study is a comprehensive assessment of the readiness of employees of public authorities and state organizations in the Russian Federation to perceive and apply non-directive methods, as well as to identify the key barriers and potential for transforming managerial relations.

Materials and Methods. The analysis draws on data from a mass survey of 1,275 respondents from public authorities and state organizations across 28 constituent entities of the Russian Federation, conducted in 2025. Data processing employed descriptive statistics, hierarchical cluster analysis (Ward's method) to identify the structure of work values, multiple regression analysis to determine factors influencing perceptions of non-directive management effectiveness, and content analysis of open-ended responses.

Results. A paradox has been revealed: despite a high demand among employees for non-directive interaction (90.2% would prefer such a manager; for 75.4%, “support and dialogue” is a key value in a manager’s work), the level of awareness of systematic non-directive practices (coaching, mentoring) is low (~20%), and their actual application is sporadic (2.7–3.5%). The managerial environment has been described as “mixed, situational” (46.7%). Cluster analysis has identified three blocks of work values: utilitarian-material, existential-developmental, and career-status. The perceived effectiveness of non-directive management is positively associated with the value of support and dialogue, organizational type, and satisfaction with the current manager, and negatively associated with the perceived low readiness of colleagues for autonomy. The key barriers include excessive bureaucracy, time constraints, lack of managerial competencies, and the institutional trap of collective distrust.

Discussion. The study contributes to understanding the mechanisms of organizational change in conservative systems, demonstrating the primacy of institutional and cultural factors over individual resistance. The gap between demand and practice indicates the need for a paradigm shift in management. The necessity of transformation at the micro-, meso-, and macro-levels has been substantiated, as well as the expediency of a “double-loop” strategy (in our terminology: parallel implementation of experimental innovation zones and systematic training).

KEYWORDS

Non-directive management methods, public administration, organizational change, coaching, mentoring, leadership styles, state organizations, management culture.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Kostyuk, I. V., Kirilina, T. Yu. (2026) Non-directive management in the Russian public sector: value-based demand and actual management practices. *Management Issues*, 20 (3), 142–167. <https://elibrary.ru/pfxzdi>.

AUTHORS' INFORMATION

Irina V. Kostyuk – National Federation of Professional Mentors and Coaches (119019, Russia, Moscow, Nikitsky Boulevard, 12, office 58) – *Member of the Board of Directors, Head of the Government Relations Committee, Author and Lecturer of Leadership Development Programs at RANEPa and other Institutions*; ivkostiuk@ya.ru, SPIN 4894-5818, ORCID 0009-0001-9679-7995.

Tatyana Yu. Kirilina – Doctor of Sociological Sciences, Professor; Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A. A. Leonov – a branch of the Moscow State University of Geodesy and Cartography, (141074, Russia, Moscow Region, Korolev, Gagarin Street, 42) – *Professor of the Department of Humanitarian and Social Disciplines*; tykirilina@gmail.com, SPIN 8066-5110, ORCID 0000-0002-8881-2120, Scopus 55884613300, Researcher P-7674-2015.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Kostyuk I. V. – identified the research problem, objectives, and hypotheses; developed the design and tools for the online survey; carried out data collection and primary processing; conducted content analysis of open-ended responses and prepared visualization of results; performed theoretical literature analysis; formulated conclusions, findings, and recommendations based on the study results; prepared the initial manuscript and the final version of the manuscript.

Kirilina T. Yu. – provided scientific supervision of the study; performed statistical data analysis (cluster and regression analysis); validated models and tested scale reliability; prepared visualization of results; participated in formulating conclusions, findings, and recommendations, as well as in critical revision and preparation of the final version of the manuscript.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 05.02.2026; reviewed 05.04.2026; accepted for publication 30.06.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ (INTRODUCTION)

Современная система государственного управления функционирует в условиях качественно новой реальности, характеризующейся высокой

нестабильностью, сложностью и неопределенностью. Эти условия концептуально описываются моделями VUCA (изменчивость, неопределенность, сложность, неоднозначность) (Беннис,

Нанус)¹ и BANI (хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость) (Cascio)². Цифровая трансформация, ускорение инновационных циклов и изменение ценностных ориентаций новых поколений работников формируют среду, в которой традиционные иерархические, директивные модели управления демонстрируют свою ограниченность в вопросах стимулирования инновационной активности, повышения вовлеченности персонала и оперативной адаптации к изменениям.

Ответом на эти вызовы является формирование постиндустриальной управленческой парадигмы, ключевыми чертами которой становятся:

- *человекоцентричность* – признание человеческого капитала основным источником устойчивых конкурентных преимуществ и инноваций (Ryan & Deci; Костюк; Эдмондсон^{3,4}) [1; 2];

- *адаптивность и гибкость* – способность к быстрой реконфигурации ресурсов и процессов в ответ на изменения внешней среды (Teese, Pisano & Shuen; Heifetz et al.⁵; Uhl-Bien & Arena; Schulze & Pinkow) [3; 4; 5];

- *сетевые и горизонтальные структуры* – приоритет гибких команд по сравнению с жесткими функциональными подразделениями (Минцберг⁶; Аппело⁷);

- *управление знаниями* – фокус на создании, обмене и применении знаний (Сенге⁸; Нонака & Такеути⁹).

В этой парадигме недирективные методы управления перестают быть просто одним из инструментов руководителя, а становятся системообразующим принципом взаимодействия. Они представляют собой способы управленческого взаимодействия, в которых отсутствует императив следования указаниям. Вместо этого акцент делается на развитии самостоятельности и субъектности сотрудника в трудовом процессе, раскрытии его внутреннего потенциала, фасилитации и поддержке в поиске решений. К числу ключевых методов относятся:

- *коучинг в системе управления* – процесс, направленный на раскрытие потенциала человека для достижения значимых целей через систему вопросов, поддержку рефлексии и принятие ответственности (Уитмор¹⁰, Голви¹¹);

- *менторство (или менторинг, развивающее наставничество)* – партнерские отношения, ориентированные на обмен опытом и знаниями для профессионального и личностного роста менти без директивных указаний (Clutterbuck)¹²;

- *фасилитация* – организация групповой работы, где фасилитатор управляет процессом взаимодействия, обеспечивая вовлеченность всех участников в выработку решений;

- *делегирование лидерских полномочий и ответственности коллективу (самоуправление), вовлечение в принятие решений*.

Теоретической основой данных методов выступает синтез гуманистической психологии (Роджерс, Meadows) [6; 7], теории самоопределения (Ryan & Deci) [1], утверждающей важность удовлетворения потребностей в автономии, компетентности и принадлежности для внутренней мотивации и психологического благополучия, и концепций нейролидерства (Rock)¹³, указывающих на положительное влияние поддерживающего стиля на когнитивные функции, креативность и вовлеченность через снижение активности миндалевидного тела («реакции на угрозу») и активизацию префронтальной коры. Исследования в рамках теории лидерства служения (Eva et al., Halawi & van Dierendonck, Reams et al.) [8; 9; 10] и аутентичного лидерства (Avolio & Gardner) [11] также подтверждают связь партисипативных, этических и развивающих практик с повышением организационного доверия и эффективности, снижением уровня выгорания и ростом инновационного потенциала (также см. обобщающую работу van Dierendonck & Patterson, 2025) [12].

В международной научной литературе тренд на гуманизацию управления и отход от жестких

¹ Беннис У., Нанус Б. Лидеры / пер. с англ. СПб. : Сильван ; ИЧП «Чарли» (Рийк), 1995. 183 с. ISBN 5-88147-006-0.

² Cascio J. Facing the Age of Chaos // Medium.com. 2020. — URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. (Access date: 20.01.2026).

³ Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний. М. : Эксмо, 2016. 320 с. ISBN 978-5-699-87246-6.

⁴ Эдмондсон Э. Работа без страха: как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности. М. : Интеллектуальная литература, 2021. 197 с. ISBN 978-5-907274-02-0.

⁵ Heifetz R. A., Linsky M., Grashow A. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World : Harvard Business Press, 2009. 326 p. ISBN: 978-1-4221-0576-4.

⁶ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2004. 512 с. ISBN: 5-469-00256-X.

⁷ Аппело Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление командами. М. : Альпина Паблишер, 2025. 534 с. ISBN 978-5-9614-6361-3.

⁸ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 2009. 417 с. ISBN 978-5-9693-0149-8.

⁹ Нонака И., Такеути Х. Компания – творец знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трапцына. М. : Олимп-Бизнес, 2011. 384 с. ISBN 978-5-9693-0184-9.

¹⁰ Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства. — М. : Альпина Паблишер, 2019. 316 с. ISBN 978-5-9614-7093-2.

¹¹ Голви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 299 с. ISBN 978-5-00117-869-9.

¹² Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor. 5th ed. London : Kogan Page, 2014. 224 p. ISBN 978-1-84398-366-8.

¹³ Rock D., Ringleb A. NeuroLeadership in 2009 // NeuroLeadership Journal. 2009. Vol. 2, № 2. P. 1–7.

иерархических моделей в пользу развивающих практик активно изучается в контексте как бизнеса, так и публичного сектора. Исследования подтверждают, что применение коучинга и менторства коррелирует с повышением производительности, инновационности, психологической безопасности и удержанием персонала (Jones et al.; Theeboom et al.; De Haan & Nilsson) [13; 14; 15].

Проблема внедрения в государственном секторе РФ

Внедрение недирективных методов управления в российской государственной системе сталкивается со значительной спецификой. С одной стороны, национальные цели развития в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.»¹⁴, включая стратегию цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, а также концепция клиентоцентричного государства¹⁵ требуют от органов власти качественного скачка в эффективности, инновационности и скорости принятия решений. Современные системы целевого управления в РФ делают акцент на необходимости гибкости, адаптивности и учета неопределенности среды в процессе стратегического планирования и реализации. С другой стороны, государственные организации являются носителями консервативных управленческих традиций, унаследованных от рациональной бюрократической модели, что часто порождает ригидность, ориентацию на соблюдение процедур, а не на результат, и сопротивление изменениям (о современных вызовах и особенностях лидерства в госуправлении см.: Е. В. Охотский, 2025) [16].

Это формирует острое противоречие между объективной необходимостью внедрения недирективных методов для повышения адаптивности, инновационности и эффективности управления в госсекторе и устойчивыми институционально-культурными барьерами, присущими сложившейся системе. Российский контекст дополнительно характеризуется исторически высокой дистанцией власти, патерналистскими ожиданиями и наследием плановой системы управления, что усиливает разрыв между декларируемыми целями цифровой трансформации и клиентоцентричности и реальными управленческими практиками.

В российской научной дискуссии интерес к недирективным методам управления растет, однако акцент зачастую делается на их применении

в корпоративном секторе [17; 18; 19; 20] или фокусируется на теоретическом анализе.

Так, О. А. Игумнов сосредотачивает внимание на тенденции «субъективизации» объекта управления в современной управленческой парадигме, рассматривающей сотрудника «не как функцию, а как субъекта деятельности и основной актив организации. В данной коннотации указанная парадигма ориентирована на гуманитарный тип управления и противостоит «технической» парадигме, ориентирующей управление на принуждение в различных формах для достижения целей» [21, с. 178]. Н. Г. Чевтаева и Т. В. Окунева считают, что «руководство должно перестать рассматривать сотрудников как группу, которая получает только приказы и указания. Если они не уважают сотрудников как равных на предприятии и не придают должного значения их взглядам, они не смогут завоевать их доверие и ожидать, что они помогут в принятии и реализации правильных решений в интересах организации» [22, с. 88]. В свою очередь, по мнению О. А. Игумнова, «недирективный подход предполагает освоение следующих метанавыков менеджеров: аутентичность и проявленность (способность к рефлексии и обратной связи); сопереживание и эмпатия; способность замечать «незаметное» (латентные проблемы) для своевременного реагирования; гибкость; способность варьировать степень своей активности, энергии и влияния в зависимости от ситуации и уровня собственного ресурсного состояния; интегральная информированность («включённость» в проблемы организации); системность мышления» [21, с. 179].

Е. Д. Богатырев характеризует коучинговый стиль управления как «развивающий менеджмент», когда руководитель сопровождает сотрудников, помогая реализовывать им свой интеллектуальный потенциал, повышать качество работы, мотивирует их предоставлением условий для профессионального развития» [23, с. 22].

Однако эмпирических исследований, комплексно оценивающих готовность российских органов власти и госорганизаций к применению недирективных методов, остается недостаточно [24]. Таким образом, сохраняется значительный исследовательский пробел: отсутствуют комплексные эмпирические исследования, направленные на диагностику готовности ключевых акторов изменений – самих сотрудников и руководителей государственных организаций РФ – к восприятию и применению недирективных методов управления. Разрешение указанного противоречия

¹⁴ Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» // Государственная система правовой информации. Официальный интернет-портал правовой информации. 2005–2025 гг., 2024. – URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=0&nd=606911096&intelsearch=&firstDoc=1 (дата обращения: 20.04.2025).

¹⁵ Стандарты клиентоцентричности // Официальный сайт Минэкономразвития России. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения: 20.02.2025).

невозможно без такой диагностики, что и определяет актуальность настоящего исследования.

С позиций организационной социологии, в частности, концепции двойственности структуры (Э. Гидденс)¹⁶, можно интерпретировать наблюдаемый феномен «смешанного, ситуативного» стиля управления. Правила и ресурсы бюрократической системы (структура) не только ограничивают действия агентов (руководителей и сотрудников), но и создают условия для их воспроизводства через практики. Руководители, используя элементы диалога и директивы, воспроизводят существующую структуру, одновременно адаптируя ее к локальным условиям. Наконец, введение понятия «институциональная ловушка» (В. М. Полтерович) [25] позволяет объяснить устойчивость директивных практик: даже при осознании их низкой эффективности массовое следование устоявшимся нормам (например, жесткой иерархии) воспринимается как единственный способ избежать санкций в условиях неопределенности, что блокирует переход к более эффективной, но институционально «чужеродной» модели управления.

Цель, задачи и гипотезы исследования

Цель данного исследования – комплексная оценка готовности сотрудников органов государственной власти и государственных организаций РФ к применению и восприятию недирективных методов управления, выявление ключевых факторов, барьеров и потенциала для трансформации управленческих отношений.

Задачи исследования:

- проанализировать текущие управленческие практики и степень их соответствия принципам недирективности;
- оценить уровень информированности сотрудников о современных недирективных методах (а именно – коучинге, менторстве) и их реальном применении в организациях;
- выявить ценностные ориентации и предпочтения сотрудников в отношении стилей руководства;
- установить взаимосвязи между социально-демографическими, ценностными, организационными факторами и восприятием эффективности недирективного управления;
- определить специфические барьеры и особенности работы в госсекторе, влияющие на внедрение новых методов;
- на основе полученных данных разработать научно обоснованные рекомендации по внедрению недирективных методов.

Гипотезы исследования

Гипотеза 1. В государственном секторе РФ существует значимый разрыв между высоким ценностным запросом сотрудников на недирективные,

партнерские отношения с руководством и низким уровнем системного применения соответствующих методов (коучинга, менторства) в управленческой практике.

Гипотеза 2. Текущая управленческая среда в госорганизациях характеризуется преобладанием смешанных, ситуативных стилей, что является адаптивной реакцией руководителей на противоречия между требованиями бюрократической системы и запросами подчиненных.

Гипотеза 3. Структура трудовых ценностей сотрудников госсектора неоднородна и включает как «гигиенические» (материальные, стабильность), так и «мотивирующие» (развитие, смысл) кластеры, причем последние являются значимым предиктором готовности к недирективному управлению.

Гипотеза 4. Представление о наиболее предпочтительном стиле руководителя (директивном или недирективном) зависит от важности для сотрудника поддержки и диалога со стороны руководителя и от уровня удовлетворенности стилем непосредственного руководителя.

Гипотеза 5. Ключевыми барьерами при внедрении недирективных методов управления являются не столько личностное сопротивление сотрудников, сколько институциональные факторы (бюрократия, коллективное недоверие, дефицит компетенций).

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ (MATERIALS AND METHODS)

Исследование носит количественный, описательно-аналитический характер. Основным методом сбора первичных данных выступил массовый анкетный опрос, проведенный в онлайн-формате в июне-августе 2025 г. Анкетирование было анонимным и добровольным, среднее время заполнения анкеты составило 18–20 минут.

Общий объем выборочной совокупности составил 1275 респондентов. География исследования охватывает 28 субъектов Российской Федерации из всех федеральных округов. Выборка формировалась доступным методом, в силу чего не является строго репрезентативной для всей генеральной совокупности сотрудников государственного сектора РФ. Однако она охватывает представителей различных возрастных групп (20–74 года), должностных позиций и типов организаций (см. таблицу 1), что позволяет выявить значимые тенденции, ценностные запросы и барьеры, характерные для исследуемой сферы, и рассматривать данное исследование как развернутое поисковое (диагностическое), результаты которого требуют осторожной интерпретации при экстраполяции на всю генеральную совокупность. Подробные характеристики выборки представлены в таблице 1.

¹⁶ Гидденс Э. Устроение общества: очерк теории структуризации. М.: Академический Проект, 2018. 528 с. ISBN 978-5-8291-1815-0.

Таблица 1 – Характеристики выборки (n=1275)
Table 1 – Sample Characteristics (n=1275)

Признак	Категория	Абс. (чел.)	%
Должность	Специалист/исполнитель	450	35,3
	Ведущий специалист (без подчиненных)	366	28,7
	Руководитель низшего звена	198	15,5
	Руководитель среднего звена	223	17,5
	Руководитель высшего звена	38	3,0
Тип организации	Муниципальный орган власти	706	55,4
	Государственная организация (учреждение)	448	35,1
	Федеральный орган власти	69	5,4
	Региональный орган власти	24	1,9
	Иное	28	2,2
Образование	Высшее	1003	78,6
	Ученая степень (канд./докт.)	154	12,1
	Неполное высшее/среднее специальное	118	9,3
Стаж работы в госсекторе	Менее 10 лет	440	34,5
	10–20 лет	386	30,3
	21–30 лет	265	20,8
	Более 30 лет	184	14,4

Инструментарий исследования

Анкета опроса включала блоки вопросов, направленных на оценку текущей управленческой ситуации, информированности о современных методах поддержки и развития персонала, представлений и предпочтений относительно стилей руководства, а также специфики работы в госсекторе.

Опросник состоял из 6 разделов (вступительное слово, четыре тематических раздела, сведения о респонденте), включающих в общей сложности 30 вопросов (закрытые, полузакрытые, вопросы со шкалами Лайкерта, открытые).

Вступительное слово.

Раздел 1 «Текущие управленческие практики» оценивал поведение непосредственного руководителя при принятии решений, общую оценку стиля управления в организации, уровень удовлетворенности стилем работы руководителя.

Раздел 2 «Информированность и применение методов развития» измерял уровень знакомства с понятиями «менторство», «коучинг», «наставничество». Фиксировал наличие в организации различных способов поддержки сотрудников (инструкции, обучение, коучинг, менторинг и пр.), а также субъективную оценку их полезности.

Раздел 3 «Предпочтения и ценности» включал вопросы о предпочтениях в стилях руководства, важности аспектов работы руководителя («поддержка и диалог» vs «инструкции и контроль»), желании участвовать в различных управленческих процессах

(планирование, определение целей, принятие решений). Центральным элементом была оценка 12 трудовых ценностей (от «зарплата» до «инициатива») по 5-балльной шкале важности, а также гипотетический выбор предпочитаемого стиля управления с возможностью аргументации выбора.

Раздел 4 «Специфика работы в госсекторе» содержал перечень характеристик, которые респондент мог отметить как отличающие работу в госорганизациях вообще (бюрократия, выгорание, иерархия и т. д.) и в своей в частности. Также оценивал готовность коллег к самостоятельности и ожидаемый эффект от ее расширения. Включал открытые вопросы о барьерах в применении недирективных подходов руководителями и возможностях улучшения управленческих отношений.

Сведения о респонденте.

Методы статистического анализа данных

Обработка данных проводилась в программной среде IBM SPSS Statistics 23.0. Был применен следующий аналитический протокол:

1) *первичный описательный анализ*. Расчет частот, процентов, средних значений (М) и стандартных отклонений (SD) для всех переменных;

2) *проверка надежности шкал*. Для блока трудовых ценностей был рассчитан коэффициент альфа Кронбаха ($\alpha = 0,87$), что свидетельствует о высокой внутренней согласованности;

3) *кластерный анализ*. Для выявления латентной структуры трудовых ценностей был применен

иерархический кластерный анализ. Решение о числе кластеров принималось на основе анализа дендрограммы и скачка коэффициента агрегации;

4) *регрессионный анализ*. Для проверки гипотез о факторах, влияющих на восприятие эффективности недирективного стиля, была построена модель множественной линейной регрессии. В качестве зависимой переменной (Y) использовался интегральный индекс предпочтения недирективного стиля, сформированный на основе ответов на вопросы о предпочтениях и ценностях. В модель в качестве независимых переменных (X) были включены социально-демографические показатели, ценностные ориентации, организационные характеристики и оценки готовности коллег;

5) осуществлен *контент-анализ* ответов респондентов на открытые вопросы.

Ограничения исследования

Основные ограничения связаны с особенностями выборки. Несмотря на ее объем и географический охват, она не является строго репрезентативной для всей генеральной совокупности госслужащих РФ, так как формировалась доступным методом. При этом полученные данные позволяют содержательно описать спектр существующих установок, проблем и запросов. Возможно смещение в сторону более активных и интересующихся вопросами управления сотрудников. Кроме того, использование самоотчетов в анкетировании несет в себе риск влияния

эффекта социальной желательности, особенно при ответах на вопросы о ценностях и предпочтениях. Для минимизации этого эффекта в анкете использовались косвенные формулировки и гарантировалась полная анонимность.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ (RESULTS)

Текущие управленческие практики и удовлетворенность стилем руководства

Исследование выявило плюрализм управленческих стилей в государственном секторе. Наиболее распространенным способом принятия решений непосредственным руководителем, согласно проведенному опросу, является обсуждение вариантов с сотрудниками и принятие решений с учетом их мнений (34,7%). Суммарно практики, в той или иной степени учитывающие мнение подчиненных (обсуждение с учетом мнения, заслушивание с последующим самостоятельным решением руководителя, совместная выработка решений, делегирование), набрали 73,0%. Однако на полностью директивный стиль («принимает решения единолично») указали около пятой части респондентов (18,1%). Полученные результаты свидетельствуют о том, что элементы партисипативного управления уже присутствуют, но их применение пока несистемно (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как обычно Ваш непосредственный руководитель принимает решения по рабочим вопросам?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 2 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «How Does Your Immediate Supervisor Usually Make Decisions on Work Issues?» (% of Total Respondents)

Как обычно Ваш непосредственный руководитель принимает решения по рабочим вопросам?	%
Обсуждает варианты с сотрудниками и принимает решение с учетом их мнений	34,7
Принимает решения единолично и доводит до сведения, что нужно делать	18,1
Сначала заслушивает мнения сотрудников, но решение принимает сам	16,7
Вовлекает сотрудников в совместную выработку решений	13,0
Делегирует принятие решений сотрудникам в рамках их компетенций	9,6
Затрудняюсь ответить	7,9

Общая оценка стиля управления в организации подтверждает эту тенденцию: почти половина респондентов (46,7%) описывают его как «смешанный, зависит от ситуации». «Поддерживающий и вовлекающий» стиль отмечают 25,5%, а «строгий и директивный» – 21,4%. Таким образом, гибкость и ситуативность воспринимаются как ключевая характеристика управленческой среды (таблица 3).

Уровень удовлетворенности стилем работы непосредственного руководителя достаточно высок. В целом удовлетворены стилем работы своего руководителя около двух третей участников

опроса (70,0%) (сумма ответов «полностью удовлетворен» и «скорее удовлетворен» на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя?»). Нейтральную позицию занимают около одной шестой респондентов (18,9%), а выраженная неудовлетворенность («скорее не удовлетворен» и «совершенно не удовлетворен») характерна для десятой части опрошенных (11,1%). Среднее значение удовлетворенности составило 3,96 по 5-балльной шкале, что указывает на в целом позитивный фон для потенциальных изменений (таблица 4).

Таблица 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете общий стиль управления в Вашей организации?» (в % от общего числа опрошенных)
Table 3 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «How Do You Assess the Overall Management Style in Your Organization?» (% of Total Respondents)

Как Вы оцениваете общий стиль управления в Вашей организации?	%
Смешанный, зависит от ситуации	46,7
В основном поддерживающий и вовлекающий	25,5
В основном строгий и директивный	21,4
Затрудняюсь ответить	6,5

Таблица 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя?» (Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен)
Table 4 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «How Satisfied Are You with Your Immediate Supervisor's Work Style?» (Rate on a scale from 1 to 5, where 1 – Completely Dissatisfied, 5 – Completely Satisfied)

Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя	%
Полностью удовлетворен	42,5
Скорее удовлетворен	27,5
В равной мере удовлетворен и не удовлетворен	18,9
Скорее не удовлетворен	5,5
Совершенно не удовлетворен	5,6

Информированность о недирективных методах развития

Уровень знакомства с ключевыми недирективными концепциями среди госслужащих варьируется. Наиболее узнаваемой практикой является *наставничество*. Знакомы с ним в той или иной степени три четверти респондентов (75,6%), из них 45,7% – очень хорошо знакомы. Это соответствует традиционным формам адаптации и обучения в госаппарате. Значительно ниже осведомленность о *коучинге* и *менторстве*. С коучингом хорошо или

отчасти знакомы 42,8% (20,8% + 22,0%), а около трети опрошенных (31,5%) либо не знакомы, либо слабо знакомы. Ситуация с менторством ещё более показательна: хорошо или отчасти знакомы лишь 41,3% (20,4% + 20,9%). При этом более половины участников опроса (58,7%) демонстрируют низкий уровень информированности (не знакомы, скорее не знакомы или только слышали). Средние значения по 5-балльной шкале подтверждают этот дисбаланс: наставничество – 4,01, коучинг – 3,11, менторство – 2,96 (таблица 5).

Таблица 5 – Уровень знакомства с понятиями менторства, коучинга и наставничества на работе (Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – не знаком, 2 – скорее не знаком, 3 – слышал(а), но не знаю подробно, 4 – скорее знаком, 5 – очень хорошо знаком)
Table 5 – Level of Familiarity with the Concepts of Mentoring, Coaching, and Tutorship at Work (Rate on a scale from 1 to 5, where 1 – Not Familiar, 2 – Rather Unfamiliar, 3 – Have Heard of It but Don't Know Details, 4 – Rather Familiar, 5 – Very Familiar)

Категория ответов	Менторство	Коучинг	Наставничество
Не знаком(а)	21,5	19,1	4,5
Скорее не знаком(а)	11,5	12,4	4,4
Слышал(а), но не знаю подробно	25,7	25,7	15,6
Скорее знаком(а)	20,9	22,0	29,9
Очень хорошо знаком(а)	20,4	20,8	45,7

Данный разрыв проявляется и в реальном применении методов поддержки и развития сотрудников в организациях. Наиболее

распространенными способами являются «четкие инструкции и правила» (23,2%), «обучение и тренинги» (20,9%) и «совместное обсуждение

проблем» (20,7%). Система обычного наставничества есть у 13,4%, в то время как системный

менторинг (3,5%) и профессиональный коучинг (2,7%) встречаются крайне редко (таблица 6).

Таблица 6 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников есть в Вашей организации?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 6 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Methods of Employee Support and Development Are Available in Your Organization?» (% of Total Respondents)

Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников есть в Вашей организации?	%
Четкие инструкции и правила работы	23,2
Обучение и тренинги	20,9
Совместное обсуждение проблем и поиск решений в группах	20,7
Разовые консультации для перенятия лучших практик от опытных коллег	13,9
Система обычного наставничества	13,4
Система менторинга (менторства)	3,5
Профессиональный коучинг	2,7
Другие	1,6

При этом сами сотрудники видят наибольшую пользу в более современных и вовлекающих форматах развития сотрудников. На первое место они ставят «совместное обсуждение проблем и поиск решений в группах» (23,5%), затем следуют «обучение и тренинги» (20,1%) и «система обычного наставничества» (14,5%). Профессиональный

коучинг считают наиболее полезным около десятой части респондентов (9,3%), а менторинг – 6,0% респондентов. Налицо запрос у *сотрудников органов власти РФ и гос. организаций* на развитие и диалог, при этом терминологический аппарат современных HR-практик ещё не стал общепотребительным (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников Вы считаете наиболее полезными?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 7 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Methods of Employee Support and Development Do You Consider Most Useful?» (% of Total Respondents)

Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников Вы считаете наиболее полезными?	%
Совместное обсуждение проблем и поиск решений в группах	23,5
Обучение и тренинги	20,1
Четкие инструкции и правила работы	15,3
Система обычного наставничества	14,5
Разовые консультации для перенятия лучших практик от опытных коллег	10,8
Профессиональный коучинг	9,3
Система менторинга (менторства)	6,0
Другие	0,4

Предпочтения в стилях руководства и ценности

Проведённое нами исследование продемонстрировало яркую выраженность ценности в управлении *поддержки и диалога*. Для трех четвертей участников вопроса (75,4%) важнее всего в работе руководителя «поддержка и диалог», и только для 17,7% – «четкие инструкции и контроль» (таблица 8).

Этот запрос коррелирует с представлениями об эффективном стиле руководства: 41,5% считают, что наиболее эффективен «разный стиль для

разных ситуаций», что подразумевает гибкость и отсутствие жесткой директивности. Каждый пятый опрошенный (20,7%) отдает предпочтение руководителю, который «вовлекает сотрудников в принятие решений», а более десятой части (10,7%) – руководителю, который «развивает самостоятельность через вопросы и поддержку» (коучинговый подход). Суммарно ориентиры на вовлекающие и развивающие модели охватывают более 70% респондентов (таблица 9).

Таблица 8 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что для Вас важнее в работе руководителя?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 8** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «What is More Important to You in a Manager's Work?» (% of Total Respondents)

Что для Вас важнее в работе руководителя?	%
Поддержка и диалог	75,4
Четкие инструкции и контроль	17,7
Не знаю / Затрудняюсь ответить	6,9

Таблица 9 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какой стиль работы руководителя Вы считаете наиболее эффективным?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 9** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «What Manager's Work Style Do You Consider Most Effective?» (% of Total Respondents)

Какой стиль работы руководителя Вы считаете наиболее эффективным?	%
Разные стили для разных ситуаций	41,5
Руководитель вовлекает сотрудников в принятие решений	20,7
Руководитель четко ставит задачи и контролирует их выполнение	15,5
Руководитель советуется с сотрудниками, но решает сам	11,6
Руководитель развивает самостоятельность сотрудников через вопросы и поддержку	10,7

Крайне показателен результат гипотетического выбора идеального руководителя. Абсолютное большинство сотрудников органов власти РФ и государственных организаций, принявших участие в опросе (90,2%), предпочли бы

руководителя с преобладающим недирективным стилем против 9,8%, выбравших директивного. Это создает мощный социальный заказ на изменение управленческой культуры (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Представьте себе ситуацию, в которой у Вас есть возможность выбрать идеального руководителя для себя. Есть два кандидата, которые полностью подходят Вам по всем параметрам и отличаются друг от друга только преобладающим стилем управления. Кого бы Вы выбрали?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 10** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Imagine a Situation Where You Can Choose an Ideal Manager for Yourself. There Are Two Candidates Who Are Fully Suitable in All Respects and Differ Only in Their Predominant Management Style. Whom Would You Choose?» (% of Total Respondents)

Представьте себе ситуацию, в которой у Вас есть возможность выбрать идеального руководителя для себя. Есть два кандидата, которые полностью подходят Вам по всем параметрам и отличаются друг от друга только преобладающим стилем управления. Кого бы Вы выбрали?	%
Недирективного	90,2
Директивного	9,8

Запрос на большую вовлеченность в управленческие процессы подтверждается и ответами на вопрос об участии в различных процессах. Наибольшее желание сотрудники выражают в отношении «внесения предложений по улучшению рабочих процессов» (88,8% – сумма «да» и «скорее да»), «самостоятельного планирования своей работы» (85,5%) и «обсуждения способов выполнения задач» (77,0%). Примечательно, что даже в таком регламентированном вопросе, как «принятие решений по моему направлению работы», 79,4%

хотели бы участвовать. Это свидетельствует о готовности брать на себя дополнительную ответственность (таблица 11).

В рамках данного исследования важно было проанализировать иерархию личных ценностей в трудовой деятельности. Проведенное нами исследование показало, что на первые места выходят «интересная работа», «возможности профессионального и личного развития», «приятная рабочая атмосфера» и «возможность проявлять инициативу». Материальные факторы (зарплата,

допстимулирование), а также стабильность и карьера, хотя и важны, но не являются абсолютными приоритетами для значительной части респондентов. Это соответствует базовым принципам недирективного управления, фокусирующегося на внутренней мотивации и самореализации.

Таблица 11 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Хотели бы Вы участвовать в следующих процессах?» (в % от общего числа опрошенных)
Table 11 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Would You Like to Participate in the Following Processes?» (% of Total Respondents)

Хотели бы Вы принимать участие в следующих процессах?	Обсуждение способов выполнения моих задач (%)	Принятие решений по моему направлению работы (%)	Внесение предложений по улучшению рабочих процессов (%)	Определение целей подразделения (%)	Самостоятельное планирование своей работы (%)
Да	30,6	34,1	40,1	33,6	42,1
Скорее да, чем нет	46,4	45,3	48,7	46,1	43,4
Ни да, ни нет	14,1	10,8	4,5	7,9	5,6
Скорее нет, чем да	3,4	3,0	1,1	2,5	2,5
Нет	5,5	6,6	5,6	9,9	6,5

После удовлетворения базовых потребностей важными ценностями для сотрудников органов власти РФ и государственных организаций выступают *социальные связи, развитие и смысл работы*. Примечательно, что баланс между работой и личной жизнью стоит выше профессионального развития (4,63 и 4,58 балла соответственно). Вызывает удивление низкий рейтинг *инициативы* (4,19 балла, последнее место). Это можно объяснить тем фактом, что сотрудники ценят стабильность выше самореализации, а инициатива может ассоциироваться с рисками и дополнительной ответственностью. Важно отметить, что в некоторых корпоративных культурах инициатива не поощряется (таблица 12).

Таблица 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что, по Вашему мнению, имеет наибольшую личную ценность для сотрудника в трудовой деятельности?» (Каждому варианту присвойте значение от 1 до 5, где 1 – не имеет ценности, 5 – имеет наивысшую ценность)
Table 12 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «What, in Your Opinion, Has the Greatest Personal Value for an Employee in Their Work?»
(Assign a value from 1 to 5 to each option, where 1 – No Value, 5 – Highest Value)

	Наибольшая личная ценность для сотрудника в трудовой деятельности	Среднее значение
1	Заработная плата	4,80
2	Система дополнительного материального стимулирования	4,74
3	Стабильность и социальная защищенность	4,72
4	Приятная рабочая атмосфера	4,68
5	Баланс работы и свободного времени	4,63
6	Возможности профессионального и личного развития	4,58
7	Интересная работа	4,56
8	Понимание ценности своей работы для организации и общества	4,52
9	Понимание своего вклада в общий результат	4,50
10	Возможность построения вертикальной и горизонтальной карьеры	4,30
11	Престижность работы	4,23
12	Возможность проявлять инициативу	4,19

С целью выявления латентной структуры трудовых ценностей сотрудников через определение естественных групп (кластеров) взаимосвязанных мотивационных факторов был осуществлен иерархический агломеративный кластерный анализ (метод Варда). Анализ производился для 12 переменных (ценностей) с использованием матрицы расстояний/сходства (таблица 13).

Проведенный кластерный анализ позволил выявить три основных кластера в *структуре трудовых ценностей* сотрудников органов власти РФ и государственных организаций, принявших участие в исследовании.

1. Первый кластер, утилитарно-материальный – «*Базовые условия труда*» (ценности 1–5): материальное обеспечение; социальные гарантии; психологический комфорт.

2. Второй кластер, экзистенциально-развивающий – «*Смысл и развитие*» (ценности

6–9): профессиональный рост; осмысленность деятельности; внутренняя удовлетворенность.

3. Третий кластер, карьерно-статусный – «*Карьерный рост и активность*» (ценности 10–12): карьерный рост; социальный статус; проактивность.

Коэффициенты в таблице 13 (от 0,784 до 0,358) показывают *меру сходства/расстояния* между объединяемыми кластерами (чем выше коэффициент, тем более похожи переменные).

Поэтапный анализ процесса кластеризации представлен в таблице 14.

Таблица 13 – Порядок агломерации (кластеров)

Table 13 – Agglomeration Order (Clusters)

Этап	Объединенный кластер		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	10	11	,784	0	0	7
2	6	7	,724	0	0	3
3	6	8	,587	2	0	8
4	2	5	,575	0	0	6
5	1	4	,537	0	0	9
6	2	3	,507	4	0	9
7	10	12	,496	1	0	10
8	6	9	,494	3	0	11
9	1	2	,440	5	6	10
10	1	10	,418	9	7	11
11	1	6	,358	10	8	0

Таблица 14 – Процесс кластеризации (поэтапный анализ)

Table 14 – Clustering Process (Step-by-Step Analysis)

Номер этапа	Коэффициент	Сила сходства*	Переменные, входящие в кластер	Вывод
Этап 1	0,784	Самое сильное сходство	<i>Кластер 10 + 11</i> = карьерные возможности + престижность работы	Карьерные возможности + престижность работы воспринимаются как наиболее родственные – карьера тесно связана с престижем
Этап 2	0,724	Второе по силе сходство:	<i>Кластер 6 + 7</i> = профессиональное развитие + интересная работа	Развитие и интересная работа – взаимосвязанные понятия для сотрудников
Этап 3	0,587	Высокое сходство	<i>Кластер 6 (развитие + интерес) + 8</i> = добавляется «Понимание ценности работы»	Формируется <i>второй</i> кластер « <i>Смысл и развитие</i> » – внутренняя мотивация
Этап 4	0,575	Высокое сходство	<i>Кластер 2 + 5</i> = доп. стимулирование + баланс между работой и личной жизнью	Неожиданная связь – материальное стимулирование ассоциируется с балансом (возможно, премии за эффективную работу позволяют сохранять баланс)

Этап 5	0,537	Среднее сходство	<i>Кластер 1 + 4 =</i> зарплата + приятная атмосфера	<i>Фундаментальный кластер</i> – базовые материальные и социальные условия
Этап 6	0,507	Среднее сходство	<i>Кластер 2</i> (<i>стимул + баланс</i>) + 3 = добавляется «Стабильность»	Формируется <i>первый</i> кластер « <i>Базовые условия труда</i> »
Этап 7	0,496	Среднее сходство	<i>Кластер 10</i> (<i>карьера + престиж</i>) + 12 = добавляется «Инициатива»	Полностью сформирован третий кластер « <i>Карьерный рост и активность</i> » – все, что связано с продвижением и самостоятельностью
Этап 8	0,494	Среднее сходство	<i>Кластер 6</i> (<i>смысл + развитие</i>) + 9 = добавляется «Понимание вклада»	Усиление кластера внутренней мотивации
Этап 9	0,440	Объединение крупных кластеров:	<i>Кластер 1</i> (<i>зарплата + атмосфера</i>) + <i>Кластер 2</i> (<i>стимул + баланс + стабильность</i>)	Объединены <i>все материальные и базовые социальные факторы</i> в один суперкластер « <i>Внешние условия труда</i> »
Этап 10	0,418	Объединение крупных кластеров	<i>Кластер 1</i> (<i>внешние условия</i>) + <i>Кластер 10</i> (<i>карьера + престиж + инициатива</i>)	Объединение внешних условий с карьерными аспектами – формирование кластера « <i>Экстринсивная мотивация</i> » (внешние стимулы)
Этап 11	0,358	Финальное объединение	<i>Кластер 1 (внешние + карьерные)</i> + <i>Кластер 6 (внутренняя мотивация)</i>	Все 12 ценностей объединяются в один кластер – подтверждение, что все факторы важны, но структурированы

* Примечание к колонке «Сила сходства»: >0,7 – самое сильное сходство; 0,5–0,7 – высокое/среднее сходство; <0,5 – объединение крупных/разнородных кластеров.

Графически кластерный анализ представлен в виде дендрограммы (рисунок 1).

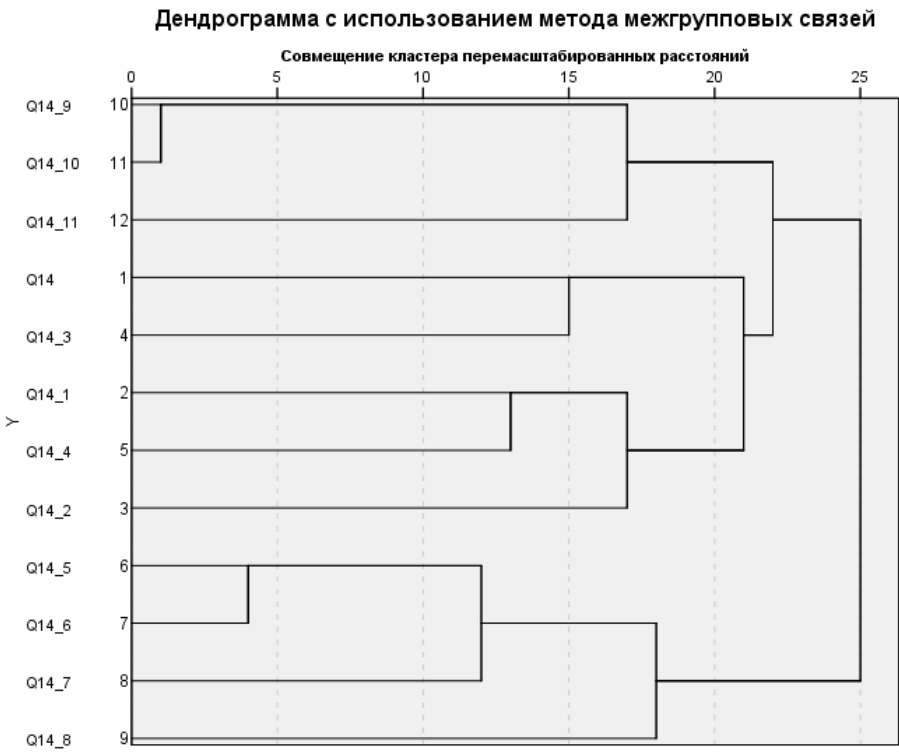


Рисунок 1 – Дендрограмма с использованием метода межгрупповых связей
Figure 1 – Dendrogram Using the Between-Groups Linkage Method

Специфика государственного сектора и барьеры для внедрения

Респонденты четко идентифицируют характерные черты работы в госорганизациях, многие из которых являются барьерами для внедрения недирективных методов. На первом месте с большим отрывом - «избыточная отчетность и бюрократия» (56,3%). Далее следуют проблемы, связанные с мотивацией и ресурсами: «низкая мотивация специалистов» (40,6%), «ограниченные возможности влияния на материальное вознаграждение» (40,5%), «ускоренное выгорание» (38,3%). Также отмечаются «повышенный уровень ответственности и давления» (37,7%) и «нехватка специалистов, владеющих инновационными инструментами работы с персоналом» (29,5%).

Каждый четвертый участник опроса (26,5%) указывает на «устаревшие методы управления», а 22,4% - на «жесткую иерархию». При этом только 18,8% отмечают «ограниченные возможности для принятия самостоятельных решений» как отличительную черту, что может говорить о том, что потенциал для самостоятельности в рамках существующих регламентов используется не полностью (таблица 15).

Внедрение новых управленческих технологий сопровождается организационными изменениями: почти половина организаций (49,4%) внедряет цифровизацию, около трети организаций (31,2%) используют командные формы труда, а 30,9% отмечают необходимость в инициативе и самостоятельности сотрудников (таблица 16).

Таблица 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из нижеперечисленных характеристик отличают работу в государственных организациях, по Вашему опыту?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 15 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Characteristics, in Your Experience, Distinguish Work in State Organizations?» (% of Total Respondents)

Какие из нижеперечисленных характеристик отличают работу в государственных организациях, по Вашему опыту?	%
Избыточная отчетность и бюрократия	56,3
Низкая мотивация специалистов	40,6
Ограниченные возможности влияния на материальное вознаграждение	40,5
Ускоренное выгорание	38,3
Повышенный уровень ответственности и давления	37,7
Нехватка специалистов, профессионально владеющих инновационными инструментами работы с персоналом	29,5
Устаревшие методы управления	26,5
Сложности в привлечении и смене персонала	25,3
Рамки и предписания законодательства	24,6
Жесткая иерархия	22,4
Формальный подход к работе	19,2
Ограниченные возможности для принятия самостоятельных решений	18,8
Сложности взаимоотношений между поколениями	11,3
Ничего из перечисленного	6,6
Другое	3,9

Таблица 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие особенности из перечисленных отличают Вашу организацию?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 16 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Features Characterize Your Organization?» (% of Total Respondents)

Какие особенности из перечисленных отличают Вашу организацию?	%
Внедрена или внедряется цифровизация деятельности	49,4
Используются командные формы организации труда	31,2

Есть необходимость в инициативе и самостоятельности сотрудников в принятии решений и внесении предложений	30,9
Есть проектная деятельность	22,8
В организации есть только функциональные подразделения	18,9
Внедрена или внедряется концепция клиентоцентричности	18,5
Достаточно простого соблюдения регламентов, нет необходимости в инициативе и самостоятельности сотрудников	16,5
Ничего из перечисленного	7,3
Другое	6,5

Оценка готовности и ожидаемых эффектов

Оценка готовности *коллег* к большей самостоятельности и ответственности осторожно

оптимистична: 14,1% считают, что готовы, и 50,4% – что скорее готовы. Скептически («скорее нет» и «нет») настроены 24,8% (таблица 17).

Таблица 17 – Распределение ответов респондентов на вопрос:

«На Ваш взгляд, готовы ли сотрудники Вашей организации к большей самостоятельности и ответственности?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 17 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Based on Your Assessment, Are the Employees in Your Organization Prepared for Greater Autonomy and Responsibility?» (% of Total Respondents)

На Ваш взгляд, готовы ли сотрудники Вашей организации к большей самостоятельности и ответственности?	%
Да	14,1
Скорее да, чем нет	50,4
Скорее нет, чем да	22,0
Нет	2,8
Затрудняюсь ответить	10,7

При этом почти три четверти респондентов (72,0%) (сумма вариантов ответа «положительно» и «скорее положительно») в ответе на вопрос: «Если бы в Вашей организации руководители стали больше советоваться с сотрудниками и давать им больше самостоятельности, как бы это повлияло на результаты

работы, по Вашему мнению?» уверены, что увеличение возможности больше советоваться с сотрудниками и предоставлять им больше самостоятельности положительно скажется на результатах работы. Только 6,6% полагают, что это ничего не изменит, и 6,6% прогнозируют негативный эффект (таблица 18).

Таблица 18 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Если бы в Вашей организации руководители стали больше советоваться с сотрудниками и давать им больше самостоятельности, как бы это повлияло на результаты работы, по Вашему мнению?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 18 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «If the Managers in Your Organization Started Consulting More with Employees and Giving Them More Autonomy, How Would This, in Your Opinion, Affect the Work Outcomes?» (% of Total Respondents)

Если бы в Вашей организации руководители стали больше советоваться с сотрудниками и давать им больше самостоятельности, как бы это повлияло на результаты работы, по Вашему мнению?	%
Положительно	23,0
Скорее положительно, чем отрицательно	49,0
Скорее отрицательно, чем положительно	5,8
Отрицательно	0,8
Ничего бы не изменило	6,6
Затрудняюсь ответить	14,6

Факторы, влияющие на восприятие эффективности недирективного стиля

Регрессионный анализ (зависимая переменная – восприятие наиболее эффективного стиля работы руководителя) выявил четыре статистически значимых предиктора:

1) *ценность поддержки и диалога* ($\beta = 0,166$). Чем выше для сотрудника важность поддержки и диалога в работе руководителя, тем более эффективным он считает недирективный или ситуативный стиль;

2) *тип организации* ($\beta = 0,117$). Работа в организациях, отличных от муниципальных органов власти (вероятно, в государственных организациях или на федеральном/региональном уровне),

положительно связана с предпочтением недирективных методов;

3) *удовлетворенность стилем текущего руководителя* ($\beta = 0,089$). Выбор наиболее эффективного стиля работы руководителя (директивного или недирективного) зависит от удовлетворенности существующим стилем руководства;

4) *оценка готовности коллег к самостоятельности* ($\beta = -0,073$). Отрицательная связь означает, что чем менее готовы к самостоятельности сотрудник считает своих коллег, тем менее эффективным он видит недирективный стиль. Это указывает на важность коллективной готовности и групповых норм (таблица 19).

Таблица 19 – Результаты регрессионного анализа
Table 19 – Results of Regression Analysis

Независимые переменные – предикторы	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	Значение
	β	Стандартная ошибка	Бета	
11. Что для Вас важнее в работе руководителя?	,346	,060	,166	,000
28. Тип организации, в которой Вы работаете	,211	,052	,117	,000
5. Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя? / Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен	,095	,031	,089	,002
19. На Ваш взгляд, готовы ли сотрудники Вашей организации к большей самостоятельности и ответственности?	– ,066	,026	– ,073	,011
а. Зависимая переменная: 10. Какой стиль работы руководителя Вы считаете наиболее эффективным?				

Анализ ответов на открытые вопросы

Для углубления понимания причин выбора того или иного стиля управления, а также для выявления реальных проблем и предложений по улучшению взаимодействия в государственных организациях был проведен анализ ответов участников опроса на открытые вопросы. Методология анализа включала категоризацию ответов по смысловым группам, выделение ключевых тем и цитирование наиболее показательных высказываний.

Ключевые открытые вопросы исследования

Вопрос 6: «Что бы Вы хотели изменить в работе Вашего непосредственного руководителя?» – позволяет выявить существующие дефициты в текущей практике управления.

Вопросы 15–16: предпочтение «идеального» руководителя (с директивным либо недирективным стилем руководства) в ситуации гипотетического выбора, предложенного в вопросе 15, и последующая открытая

аргументация этого выбора в вопросе 16 («Чем привлекает Вас выбранный стиль управления?») – раскрывают ценностные ожидания от руководителя.

Вопрос 21: «Что мешает руководителям чаще использовать поддержку и диалог?» – диагностирует системные и личностные барьеры.

Вопрос 22: «Что могло бы помочь руководителям и сотрудникам лучше работать вместе?» – предоставляет спектр практических предложений по улучшению.

Анализ ответов на **вопрос 6** «Что бы Вы хотели изменить в работе Вашего непосредственного руководителя?» позволил выявить болевые точки в текущей практике управления и перейти от абстрактных предпочтений к конкретным проблемам, с которыми сталкиваются сотрудники ежедневно. Содержательный анализ обратной связи (исключая варианты «ничего» и «все устраивает») позволил сформировать список ключевых проблем.

1) Дефицит коммуникации, обратной связи и ясности (~35% ответов). Самая частая категория. Сотрудники испытывают недостаток в объяснении целей, получении обратной связи по результатам работы и в простом человеческом диалоге.

Неясность задач и целей: «Хотелось бы более понятно понимать цель и какой результат ждут»; «Более четкие инструкции, пути решения»; «Больше объяснений, для чего мы делаем то или иное».

Отсутствие обратной связи: «Давать обратную связь»; «Хочется <...> получения обратной связи и проведения совещаний»; «Увеличить уровень обратной связи с высшим руководством».

Недостаток обсуждения и диалога: «Больше общения, обсуждения хочется»; «Больше контакта с подчиненными»; «Больше общения для конструктива и понимания цели».

2) Неправедливость и непрозрачность в распределении задач и отношении (~25% ответов). Респонденты остро переживают ситуацию, когда нагрузка распределяется неравномерно, а решения кажутся субъективными.

«Кто везет, на том и едут»: «Зачастую работа распределяется по принципу “кто везет, на том и едем”, <...> передаются задачи <...> тому, кто сделает быстрее и лучше, чем другой сотрудник, в чьи непосредственные обязанности входит данная задача».

Отсутствие четкости и двойные стандарты: «Быть более жестким в требованиях по срокам, <...> чтобы не получалось, что часть сотрудников делают добросовестно свою работу и еще работу пары коллег»; «Отсутствие «двойных стандартов»; «Более четкое формулирование заданий, отсутствие двойных стандартов и постоянной смены требований».

Непоследовательность и фаворитизм: «Быть беспристрастной и не заводить себе любимчиков»; «Чтобы не было любимчиков, и всех сотрудников ценили за выполнение непосредственных задач».

3) Неэффективная организация работы и микроменеджмент (~20% ответов). Здесь звучит критика в адрес отсутствия стратегического планирования, неумения расставлять приоритеты и делегировать.

Отсутствие планирования: «Хочется больше плановой работы. Планирования задач на неделю».

Неадекватная нагрузка и срочность: «Снизить количество и объем выполняемых задач»; «Чтобы он научился определять то, что действительно срочно и важно в данный момент, а не накидывал ТЗ одну за другой».

Проблемы с делегированием и контролем: «Формулирование более конкретных задач, более корректное делегирование и распределение полномочий»; «Уделять время работе с подчиненными», «Усилить контроль за выполнением

поручений» (последнее – запрос от руководителя на руководителя).

4) Личностные качества и стиль взаимодействия (~15% ответов). Прямые указания на неприемлемые манеры общения и отсутствие эмпатии.

Авторитарность и неуважение: «Чтобы научился слышать и слушать своих сотрудников»; «Общение должно строиться на уважении <...> всегда в спокойном и уважительном тоне»; «Убрать психологическое давление».

Нежелание учитывать мнение: «Прислушиваться к мнению сотрудников»; «Принимать предложенные идеи»; «Хотела бы учета моего мнения при принятии решений, касающихся моей работы».

Отсутствие заботы и поддержки: «Забота о сотрудниках»; «Больше помощи».

5) Запрос на большую самостоятельность и доверие (~5% ответов). Некоторые хотят, чтобы руководитель меньше вмешивался, давая больше свободы: «Больше доверия к сотрудникам, больше инициативы, свободы в выполнении задания».

В то же время значительная часть респондентов ответила «Ничего», «Все устраивает», «Всё отлично» (~30% всех ответов). Считаем необходимым выделить эту категорию как важный «позитивный полюс», чтобы не создавать картину тотального неблагополучия. Часто эти ответы сопровождаются эмоциональными пояснениями: «Я благодарна за работу и опыт своим руководителям»; «У меня очень компетентный и грамотный руководитель»; «Наш руководитель обаятельный, внимательный».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что текущие управленческие практики в глазах сотрудников страдают от коммуникационного голода и ощущения несправедливости. Руководители, даже при добрых намерениях, часто не договаривают, не объясняют, не дают обратной связи и не выстраивают прозрачные, равные правила игры. Это создает почву для фрустрации, выгорания и падения мотивации. При этом существует значительный сегмент позитивного опыта, который необходимо изучать и тиражировать как лучшую практику. Запрос, сформированный ответами на вопрос 6, идеально соответствует портрету «недирективного руководителя» из последующих вопросов, что подтверждает внутреннюю согласованность ответов респондентов.

Весьма показателен тот факт, что подавляющее большинство респондентов (90,2%) в ситуации гипотетического выбора выразили предпочтение недирективному стилю управления, что количественно подтверждает гипотезу о запросе на более партнерские, вовлекающие методы руководства в государственном секторе. При этом 9,8% выбрали директивный стиль, аргументируя

это необходимостью четкости, скорости и единоначалия в условиях бюрократической системы.

Изучив ответы на **вопрос 16 об аргументации выбора недирективного стиля управления**, мы выявили несколько устойчивых смысловых групп, объясняющих привлекательность недирективного стиля (таблица 20).

1) Развитие и самореализация сотрудника. Наиболее частый аргумент: такой стиль позволяет сотрудникам профессионально расти, проявлять инициативу и чувствовать свою значимость: *«Недирективный способ управления позволяет мне улучшать свои навыки и компетенции. Ведь когда я понимаю, что мои знания и умения влияют на результат – я буду стараться повысить свой профессиональный уровень»* (жен., 38 лет, ведущий специалист).

2) Повышение качества решений за счет коллективного интеллекта. Респонденты отмечают, что руководитель не может быть экспертом

во всех вопросах, а привлечение команды снижает риски ошибок: *«Руководитель не может знать на 100% всех подводных камней... Совместные решения всегда лучше единоличных»* (жен., 35 лет, руководитель высшего звена).

3) Создание благоприятного психологического климата и мотивации. Упоминается снижение уровня стресса, рост доверия и лояльности к организации: *«Более дружелюбная атмосфера»; «Создается приятная рабочая атмосфера»; «Чувство причастности к общему делу»* (разные респонденты).

4) Предпочтение долгосрочной эффективности по сравнению с краткосрочным результатом. Директивный стиль воспринимается как приемлемый в кризисных ситуациях, но не для устойчивого развития: *«Директивный стиль приемлем на короткий период. Для достижения эффективных долгосрочных результатов <...> необходимо выстраивать коммуникацию»* (жен., 53 года, руководитель высшего звена).

Таблица 20 – Частота встречаемости ключевых аргументов среди всех ответов в пользу недирективного стиля
Table 20 – Frequency of Key Arguments in All Responses Favoring the Non-Directive Style

Ключевая тема	Примерная частота, %	Пример цитаты
Развитие и самостоятельность сотрудника	35%	«Воспитывает в работниках самостоятельность и ответственность»
Более качественные и взвешенные решения	30%	«Одна голова хорошо, а две лучше. Часто сотрудник – больший специалист в своей области»
Улучшение психологического климата и мотивации	25%	«Комфортнее работать, когда тебя слышат»
Повышение эффективности и вовлеченности в процессы	10%	«Вовлеченность в процессы подчиненных сокращает время согласования»

Хотя доля сторонников **директивного стиля** невелика (**9,8%**), их аргументация также важна для понимания контекста государственной службы. Анализ ответов показал 3 ключевые группы аргументов.

1) Гарантия исполнительности и контроля в условиях жесткой регламентации. В средах, где цена ошибки высока, а процессы строго формализованы, директивные методы воспринимаются как наиболее надежные: *«В госструктуре инициатива подчиненных и отсутствие контроля чреваты хаосом»* (жен., 52 года, руководитель низшего звена).

2) Дефицит времени и ресурсов на диалог. Высокая загруженность и срочность задач вынуждают к упрощенной схеме «приказ-исполнение»: *«Проще действовать по порядку, утвержденному давно, чем искать новые пути»* (жен., 45 лет, ведущий специалист).

3) Низкая, по мнению руководителей, компетентность или ответственность части сотрудников. Это порождает недоверие

и желание минимизировать риски через тотальный контроль: *«Вовлекается 1 сотрудник из 10 <...> Строгие указания гарантируют ожидаемый результат»* (муж., 43 года, руководитель среднего звена).

Ключевой конфликт, который мы обнаруживаем в данном анализе, состоит в том, что запрос большинства сотрудников на доверие и самостоятельность сталкивается с убеждением части руководителей в неготовности команды к такой ответственности, что создает замкнутый круг недоверия.

Анализ мнений респондентов в ответах на **вопрос 21 «Что мешает руководителям чаще использовать поддержку и диалог?»** выявил целый ряд барьеров как системно-организационного, так и личностно-психологического характера.

1) Системно-организационные барьеры (около 50% ответов):

– давление сверху («указания свыше»). Руководители сами находятся в системе жесткой вертикали власти и регламентов: *«Вышестоящее*

начальство»; «Давление от вышестоящих организаций»; «Директивы, утвержденные давно».

– бюрократия и избыточная регламентация оставляет мало пространства для манёвра и обсуждения: «Избыточная регламентированность и усложненность процессов».

– дефицит времени и высокая загруженность. На диалог и поддержку нет временного ресурса: «Высокая занятость»; «Плотный график»; «Нехватка времени».

2) Личностно-психологические барьеры:

а) руководителей (около 40% ответов):

– страхи руководителя (потеря авторитета, контроля, «чтобы не сели на шею»): «Боязнь утратить или пошатнуть свой авторитет»; «Страх перед вышестоящим руководством (инициатива наказуема)»;

– личные качества и установки (авторитаризм, гордыня, неумение слушать, консервативность мышления): «Эгоизм, гордыня и чувство превосходства»; «Старое мышление»; «Привычка пользоваться административными методами»;

– низкая управленческая компетентность (отсутствие знаний и навыков для иного стиля управления): «Отсутствие знаний и желаний руководить по-другому», «Незнание как это делать»;

б) сотрудников (около 10% ответов):

– пассивность, безответственность, отсутствие мотивации, что, по мнению респондентов, вынуждает руководителей ужесточать стиль: «Некомпетентность сотрудников»; «Безответственность работников»; «Отсутствие интереса <...> проще делать, как написано».

Наконец, ценные предложения от самих респондентов, сотрудников и руководителей мы получили в ответах на **вопрос 22 «Что могло бы помочь руководителям и сотрудникам лучше работать вместе, учитывая разные мнения и предложения?»**. Эти предложения носят конструктивный характер и формируют дорожную карту изменений.

1) Развитие управленческих компетенций (наиболее частая категория). Обучение – тренинги по коучингу, коммуникации, эмоциональному интеллекту; обмен опытом – посещение организаций с передовой практикой, внутренние воркшопы: «Регулярные тренинги»; «Обучение руководителей другим стилям управления»; «Коучинг».

2) Изменение организационной культуры и практик. Внедрение регулярной обратной связи и диалоговых площадок; создание атмосферы психологической безопасности – право на ошибку, культура уважительного обсуждения; командообразование – совместные мероприятия, неформальное общение для снятия барьеров: «Открытый диалог»; «Совместные командообразующие мероприятия»; «Создать открытую и доверительную атмосферу».

3) Корректировка систем мотивации и оценки. Смещение акцента с контроля на результат и инициативу; разделение ответственности за общий результат между руководителем и командой: «Разделение ответственности <...> будет мотивировать сотрудников»; «Положительные примеры совместной работы, запрос на такую работу с уровня руководства».

4) Оптимизация рабочей нагрузки и бюрократических процедур. Респонденты понимают, что из-за повышенных нагрузок и бюрократии у руководителей не остается ресурса на диалог: «Дебюрократизация»; «Снижение количества выездных проверок»; «Уменьшить нагрузку».

Выводы по анализу ответов на открытые вопросы

1. **Существует глубокий и осознанный запрос** со стороны сотрудников и многих руководителей на переход к **недирективной, партнерской модели управления**, основанной на диалоге, доверии и развитии.

2. Этот переход **блокируется комплексом взаимосвязанных причин**: жесткая иерархическая система, бюрократический прессинг, дефицит времени, а также устаревшие личные установки и дефицит управленческих навыков у части руководителей.

3. **Проблема носит системный характер**: нельзя изменить стиль управления на местах, не меняя условия, в которых работают руководители (давление сверху, регламенты, показатели эффективности).

4. **Рецепты изменений уже сформулированы самими участниками системы** и включают как «мягкие» меры (обучение, налаживание коммуникации), так и «жесткие» (изменение систем оценки, оптимизация процессов).

5. Обнаруженное **противоречие** между желанием сотрудников к самостоятельности и недоверием к ним со стороны части руководства указывает на необходимость работы над **восстановлением и построением доверия** как по вертикали, так и по горизонтали.

Данный анализ не только подтверждает количественные данные о предпочтениях, но и наполняет их живыми голосами, конкретными проблемами и реалистичными предложениями, что крайне ценно для разработки практических рекомендаций по трансформации культуры управления в государственном секторе.

■ ОБСУЖДЕНИЕ (DISCUSSION)

Результаты исследования свидетельствуют о наличии серьезного потенциала и выраженного запроса со стороны сотрудников государственного сектора РФ на внедрение недирективных методов управления. В то же время исследование позволило не просто констатировать факт наличия или отсутствия готовности к недирективным

методам управления в российском государственном секторе, но и вскрыть глубинную структуру противоречий, определяющих траекторию возможных изменений. Выдвинутые гипотезы нашли свое подтверждение, что позволяет сформулировать ряд содержательных выводов.

Гипотеза 1 подтвердилась полностью. Мы наблюдаем *глубокий разрыв между «спросом и предложением»* в сфере управленческих практик. С одной стороны, существует мощный ценностный и поведенческий запрос сотрудников на партнерство, диалог и самостоятельность (90,2% отдают предпочтение недирективному «идеальному» руководителю). С другой стороны, предложение в виде системных, профессиональных недирективных методов (коучинг, менторство) практически отсутствует, а информированность о них крайне низка. Этот разрыв заполняется несистемными, «полуформальными» практиками вроде обсуждения проблем, что хотя и полезно, тем не менее не приводит к качественному изменению отношений и росту реальной субъектности сотрудников.

Гипотеза 2 также получила подтверждение. Доминирование *ситуативного, смешанного стиля* (46,7%) является рациональной адаптацией руководителей к двойственному давлению. Сверху на них давят требования бюрократической системы: соблюдение регламентов, отчетность, вертикальная подотчетность, что толкает к директивности. Снизу существует запрос подчиненных на автономию и учет мнения. Выходом становится гибкое маневрирование: использование элементов диалога там, где это не противоречит формальным правилам, и директивное указание там, где речь идет о соблюдении норм. Такая модель может обеспечивать краткосрочную результативность, но не формирует новую, целостную культуру управления.

Гипотеза 3 была верифицирована с помощью кластерного анализа. Выявленная *трехкомпонентная структура трудовых ценностей* (утилитарно-материальный, экзистенциально-развивающий, карьерно-статусный кластеры) хорошо вписывается в классические теории мотивации (Герцберг, Маслоу) и отражает сложную мотивационную палитру современного госслужащего. Важно, что «развивающий» кластер является значимым, что создает *ценностный фундамент* для внедрения недирективных методов, ориентированных именно на развитие и самореализацию. Относительно невысокий рейтинг «инициативы» (4,19) на фоне «понимания своего вклада» (4,50) указывает на то, что сотрудники хотят быть значимыми, но предпочитают действовать в заданных рамках, что также является отражением бюрократической культуры.

Гипотеза 4 получила подтверждение в результате регрессионного анализа, который выявил

статистически значимую положительную связь между ценностью «поддержки и диалога» для сотрудника и его предпочтением недирективного стиля управления ($\beta = 0,166$). Контент-анализ открытых ответов углубляет это понимание: сотрудники, выбирающие недирективный стиль, прямо связывают его с возможностями профессионального роста, повышением качества решений за счет коллективного интеллекта и улучшением психологического климата. Одновременно выявлено, что выбор предпочтительного стиля руководства (директивного или недирективного) зависит от удовлетворенности существующим стилем ($\beta = 0,089$). Это может указывать на то, что позитивный опыт взаимодействия с руководством (даже в рамках традиционной системы) повышает открытость сотрудников к более партнерским моделям, формируя запрос на их развитие, а не отторжение.

Гипотеза 5 подтвердилась: ключевым барьером при внедрении недирективных методов управления выступают *институциональные факторы* (бюрократия, коллективное недоверие, дефицит компетенций). Наряду с этим регрессионный анализ выявил связь между оценкой готовности коллег к самостоятельности и доверием к недирективному стилю руководства ($\beta = -0,073$). Это свидетельствует о работе механизма *институциональной ловушки взаимного недоверия*: сотрудники могут быть лично готовы к изменениям, но, сомневаясь в ответственности и компетентности коллег, делают вывод о неприменимости недирективных методов в их организации. Данный вывод подтверждается анализом ответов респондентов на открытые вопросы: барьерами названы «давление сверху», «избыточная бюрократия и отчетность», «дефицит времени», а также «нехватка управленческих компетенций у руководителей». Таким образом, барьеры носят не столько личностный, сколько системный характер, будучи встроенными в саму логику функционирования бюрократической организации.

Полученные в регрессионном анализе зависимости требуют более глубокой социологической интерпретации.

1. Ценность поддержки и диалога ($\beta = 0,166$).

Выявленная связь подтверждает не только индивидуальное предпочтение, но и указывает на формирование в государственном секторе нового нормативного ожидания. Согласно теории социального обмена (Blau) [26], партнерский стиль руководства воспринимается сотрудниками как «нетто-выгода» (превышение выгод, таких как признание и автономия, над издержками), что повышает их лояльность и готовность к дискреционным усилиям. Это свидетельствует о сдвиге в неформальных нормах: «хороший» руководитель в глазах подчиненных сегодня – это не просто контролер, а фасилитатор.

2. Удовлетворенность стилем текущего руководителя ($\beta = 0,089$). Значимость этого фактора на первый взгляд кажется парадоксальной: те, кто уже удовлетворен, более позитивно оценивают недирективный стиль. Механизм этого эффекта также раскрывается через теорию социального обмена [там же]: сотрудники, имеющие позитивный опыт взаимодействия с руководством (даже в рамках смешанного стиля), склонны экстраполировать этот опыт, ожидая, что переход к более системной недирективной модели лишь усилит положительные стороны. Иными словами, позитивный микроклимат снижает сопротивление изменениям и формирует «зону ближайшего развития» для управленческой культуры.

3. Оценка неготовности коллег к самостоятельности ($\beta = -0,073$). Наиболее интересная с социологической точки зрения зависимость. Отрицательная связь здесь работает как индикатор социального капитала (Putnam)¹⁷ и групповых норм взаимности. Индивид, оценивая низкую готовность коллег, фактически фиксирует дефицит горизонтального доверия в организации. Это порождает проблему коллективного действия: даже обладая внутренней готовностью к автономии, сотрудник не считает возможным применять недирективные подходы, так как опасается, что коллеги не смогут поддержать эту модель своим ответственным поведением. Таким образом, барьер носит не столько психологический, сколько социальный (структурный) характер, укорененный в структуре межличностных отношений в коллективе.

Проведенный анализ позволяет заключить, что внедрение недирективных методов в российском госсекторе – это не техническая задача, а сложный процесс социокультурной трансформации управленческой парадигмы. Его успех зависит от преодоления ключевого барьера – институциональной ловушки взаимного недоверия – через комплекс скоординированных мер, одновременно воздействующих на индивидуальный и системный уровни.

Выявленные закономерности задают четкую логику для преобразований и позволяют сформулировать рекомендации. Поскольку проблема носит системный характер, попытки точечных изменений (например, обучение отдельных руководителей) будут поглощаться и нивелироваться существующей институциональной средой. Необходимо стратегия, воздействующая на разные уровни системы.

1) Микроуровень (индивидуальные компетенции) – развитие конкретных навыков недирективного взаимодействия у руководителей. Массовое, обязательное обучение руководителей всех уровней конкретным навыкам недирективного

взаимодействия (искусство задавания открытых вопросов, активное слушание, предоставление развивающей обратной связи, основы коучингового подхода в управлении). Обучение должно быть практико-ориентированным, с разбором реальных рабочих ситуаций из госсектора.

2) Мезоуровень (групповые нормы и практики) – создание «островков» новой культуры (пилотных проектов, проектных команд, департаментов или целых организаций), где недирективные принципы, коучинговая культура управления и менторские программы внедряются как новая *системная норма*, с обязательным сопровождением, методической поддержкой, оценкой результатов и последующим тиражированием успешных практик. Важно публично отмечать, популяризировать и поощрять успехи таких команд, создавая новые образцы легитимного поведения и разрушая стереотип о «неготовности коллег».

Эффективным представляется подход «двойного контура», при котором создание экспериментальных зон новой управленческой культуры («контур изменений») идет параллельно с планомерным обучением и подготовкой кадров («контур подготовки»), а не после него. Это позволит формировать критическую массу сторонников изменений и практические образцы для подражания, разрушая стереотип о «неготовности системы».

3) Макроуровень (институциональная среда) включает следующие области преобразований:

- *нормативное закрепление* – включение коучинговых и менторских компетенций в профессиональные стандарты и модели компетенций госслужащих, закрепление менторских программ как обязательного элемента развития кадрового резерва;

- *интеграция в стратегические тренды госуправления* – гармонизация недирективных методов с приоритетами цифровой трансформации и клиентоцентричности (так, коучинговый подход к постановке задач и обсуждению результатов прекрасно встраивается в Agile-методологию и проектный менеджмент в цифровых средах, а культура внутреннего партнерства (руководитель-сотрудник) является необходимым условием для формирования искренней ориентации на внешнего клиента-гражданина);

- *популяризация* – запуск внутренних информационных кампаний по популяризации сути и преимуществ недирективных методов, их преимуществ и отличий от традиционного наставничества, для разрыва порочного круга низкой информированности;

- *поддержка первых последователей* – создание сообществ практиков, внутренних сертификационных программ для руководителей-коучей,

¹⁷ Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 544 p. ISBN: 978-0-7432-0304-3.

система конкурсов и премий для организаций и руководителей, использующих недирективные подходы;

– *корректировка систем оценки эффективности руководителей* – введение КРІ, связанных с развитием подчиненных, уровнем их вовлеченности и инновационной активностью;

– *снижение бюрократической нагрузки* – проведение аудита и оптимизации процессов отчетности и согласований, чтобы высвободить временной ресурс руководителей для диалога и поддержки сотрудников.

Для практической реализации трехуровневой стратегии целесообразно использовать конкретные социально-управленческие механизмы (СУМ), детально представленные в наших предыдущих публикациях и включающие группы СУМ, направленных как на преодоление барьеров, так и на стимулирование внедрения недирективных методов. К ним относятся СУМ: информационно-просветительские, организационно-культурные, психологические, ресурсные, институциональные, а также мотивационные, развития компетенций и продвижения успешного опыта – подробно см.: И. В. Костюк, Т. Ю. Кирилина, 2025 [27].

Такая детализация позволяет перейти от общих призывов к изменению культуры к конкретным шагам, которые могут быть реализованы кадровыми службами и руководителями органов власти в рамках существующих бюджетных и организационных ограничений.

Вклад в социологию управления

Данное исследование вносит вклад в теоретическую социологию управления, выходя за рамки психологической интерпретации индивидуальной готовности или менеджериальной оценки эффективности. В отличие от подходов, сводящих проблему к сопротивлению персонала или дефициту навыков, результаты исследования демонстрируют, что ключевые барьеры внедрения недирективных методов носят институциональный характер, а их преодоление требует не только обучения руководителей, но и изменения социальных норм и структур. Выявленный разрыв между ценностным запросом сотрудников и реальной практикой является социологическим индикатором рассогласования микроуровневых установок и макроуровневых ограничений (бюрократия, жесткая иерархия, дефицит доверия и пр.). Тем самым вклад данной работы

в социологию управления состоит в концептуализации недирективного управления как социального механизма трансформации субъект-объектных отношений и в разработке трехуровневой модели, которая может быть применена для изучения организационных изменений в консервативных системах, включая государственный сектор.

Проведенное исследование демонстрирует, что переход к недирективным методам управления в органах власти и государственных организациях РФ является не только актуальным трендом, но и ответом на сформировавшийся внутренний социальный запрос сотрудников. Этот переход требует системного, поэтапного и научно обоснованного подхода, учитывающего как высокий потенциал, так и глубокую институциональную специфику государственного управления.

Полученные результаты имеют как теоретическое значение, углубляя понимание механизмов организационных изменений в консервативных системах, так и высокую практическую ценность, предлагая органам управления и кадровым службам научно обоснованный подход к модернизации управленческих отношений, основанный на принципах системности, поэтапности и параллельного воздействия на институциональные условия и индивидуальные установки.

Реализация поэтапной и научно обоснованной «дорожной карты», сочетающей развитие компетенций, изменения в системе оценки, нормативное закрепление и работу с организационной культурой, может открыть путь к гуманизации управленческих отношений и повышению эффективности государственного управления в России.

В плане направлений дальнейших исследований перспективным представляется проведение лонгитюдного исследования на базе организаций, начинающих внедрение недирективных методов, для оценки их реального эффекта на производительность, вовлеченность, развитие и удержание персонала. Также необходимы качественные исследования (глубинные интервью, фокус-группы) для более детального понимания страхов, ожиданий и скрытых мотивов как руководителей, так и сотрудников в процессе этой трансформации. Отдельным направлением может стать сравнительный анализ готовности в различных секторах (бизнес, НКО, госсектор) и в разных национальных контекстах.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York : Guilford Publications, 2017. 756 p. DOI 10.1521/978.14625/28806.
2. Костюк И. В. Человекоцентричность как тренд в управлении // Русский космизм: история и современность // Место и роль науки и технологий в решении глобальных проблем современности : сборник трудов по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Королёв, 21 декабря 2023 г. Москва : Русайнс, 2024. С. 243–250. EDN DYMMMLP.
3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management //

- Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. Pp. 509–533. DOI 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SM-J882>3.0.CO;2-Z.
4. Uhl-Bien M., Arena M. Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework // *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29, № 1. Pp. 89–104. DOI 10.1016/j.leaqua.2017.12.009.
 5. Schulze J. H., Pinkow F. Leadership for organisational adaptability: how enabling leaders create adaptive space // *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10, № 3. Article 37. DOI 10.3390/admsci10030037. EDN TSKKKK.
 6. Роджерс К., Колпачников В. В., Орлов А. Б. Клиентоцентрированный? Человекоцентрированный? // *Консультативная психология и психотерапия*. 2010. Т. 18, № 4. С. 166–174. EDN NDQESF.
 7. Meadows E. Person-centered approach in organizational relationships // *Организационная психология*. 2014. Т. 4, № 2. С. 46–52. EDN TPVYHD.
 8. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C. Servant leadership: a systematic review and call for future research // *The Leadership Quarterly*. 2019. Vol. 30, № 1. Pp. 111–132. DOI 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.
 9. Halawi Y. S., van Dierendonck D. A context-specific coaching practice: an introduction to servant leadership coaching // *Servant leadership: developments in theory and research* / D. van Dierendonck, K. Patterson (eds.). 2nd ed. Palgrave Macmillan, Cham, 2025. Pp. 241–265. DOI 10.1007/978-3-031-69922-1_13.
 10. Reams J., Stålnе K., van Dierendonck D. Servant leadership, adult development, and the inner development goals // *Servant leadership: developments in theory and research* / D. van Dierendonck, K. Patterson (eds.). 2nd ed. Cham : Springer Nature, 2025. Pp. 133–151. DOI 10.1007/978-3-031-69922-1_8.
 11. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership // *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16, № 3. P. 315–338. DOI 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
 12. van Dierendonck D., Patterson K. (eds.). *Servant leadership: developments in theory and research*. 2nd ed. Cham : Springer Nature, 2025. DOI 10.1007/978-3-031-69922-1.
 13. Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016. Vol. 89, № 2. Pp. 249–277. DOI 10.1111/joop.12119.
 14. Theeboom T., Beersma B., van Vianen A. E. M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context // *The Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9, № 1. Pp. 1–18. DOI 10.1080/17439760.2013.837499.
 15. De Haan E., Nilsson V. O. What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials // *Academy of Management Learning & Education*. 2023. Vol. 22, № 4. Pp. 641–661. DOI 10.5465/amle.2022.0107. EDN NDRTYV.
 16. Охотский Е. В. Политическое лидерство и его особенности в условиях современных глобальных перемен // *Социологические исследования*. 2025. № 9. С. 49–62. DOI 10.7868/S3034601025090055. EDN DCHLUO.
 17. Новицкая О. Н., Шинкарева Ю. В. Управление мотивацией и удержание персонала ИТ-отрасли посредством коучинговых технологий // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2025. Т. 14, № 2. С. 88–95. DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-2-88-95. EDN SFYNDN.
 18. Васильева Е. Н., Кондакова Е. Г. Опыт применения основ коучинга в управлении подразделением медицинской организации // *Здравоохранение Югры: опыт и инновации*. 2021. № 3 (28). С. 8–13. EDN OCJDOL.
 19. Краев М. Ю. Коучинг в России: практика применения, проблемы внедрения, оценка эффективности // *Социально-трудовые исследования*. 2025. Т. 60, № 3. С. 193–205. EDN IZLYRG.
 20. Лапшинова К. В. Защита трудовых прав работников: социологический анализ основных практик // *Социально-гуманитарные технологии*. 2025. № 2 (34). С. 21–31. EDN AQUFXG.
 21. Игумнов О. А. Социально ориентированное управление и человекоцентричная организация в контексте «субъектизации» объекта управления // *Социально-гуманитарные знания*. 2025. № 1. С. 177–182. EDN YKXPOJ.
 22. Чевтаева Н. Г., Окунева Т. В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки»*. 2023. Т. 23, № 1. С. 81–88. DOI 10.14529/ssh230110. EDN XEHUO.
 23. Богатырев Е. Д. Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы // *Государственная служба*. 2021. Т. 23, № 3. С. 20–23. DOI 10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23. EDN MFMADB.
 24. Кирилина Т. Ю., Костюк И. В. Перспектива применения недирективных методов управления в органах власти РФ и государственных организациях // *Социально-гуманитарные технологии*. 2024. № 3 (31). С. 49–62. EDN DYQLQF.

25. Полтерович В. М. Институциональные ловушки: есть ли выход? // *Общественные науки и современность*. 2004. № 3. С. 5–16. EDN OWOHPR.
26. Blau P. M. *Exchange and power in social life*. 2nd ed. New York, Routledge, 2017. 372 p. DOI 10.4324/9780203792643.

27. Костюк И. В., Кирилина Т. Ю. Социально-управленческие механизмы внедрения недирективных методов в систему управления органов власти РФ и госорганизаций // *Alma Mater (Вестник высшей школы)*. 2025. № 7. С. 80–85. DOI 10.20339/AM.07-25.080. EDN ABUDYO.

REFERENCES

1. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017) *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, London, Publ. Guilford Press, 756 p. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.
2. Kostyuk, I. V. (2024) Human-centricity as a trend in management. In: *Russian Cosmism: History and Modernity. The place and role of science and technology in solving global problems of our time. Collection of proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference*. Moscow, pp. 243–250. <https://elibrary.ru/dymmlp>.
3. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SM-J882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SM-J882>3.0.CO;2-Z).
4. Uhl-Bien, M., Arena, M. (2018) Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), pp. 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>.
5. Schulze, J. H., Pinkow, F. (2020) Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10 (3), article 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>. <https://elibrary.ru/tskkkk>.
6. Rogers, C. R., Kolpachnikov, V. V., Orlov, A. B. (2010) Client-centered? Person-centered? *Counseling Psychology and Psychotherapy*, (4), pp. 166–174. <https://elibrary.ru/ndqesf>.
7. Meadows, E. (2014) Person-centered approach in organizational relationships. *Organizational Psychology*, 4 (2), pp. 46–52. <https://elibrary.ru/tpvyhd>.
8. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., Liden, R. C. (2019) Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1), pp. 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
9. Halawi, Y. S., van Dierendonck, D. (2025) A context-specific coaching practice: An introduction to servant leadership coaching. In: D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.) *Servant leadership*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 241–265. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_13.
10. Reams, J., Stalne, K., van Dierendonck, D. (2025). Servant leadership, adult development, and the inner development goals. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant leadership: Developments in theory and research*. Springer Nature. pp. 133–151. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_8.
11. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), pp. 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
12. van Dierendonck, D., Patterson, K. (Eds.) (2025) *Servant leadership: Developments in theory and research* (2nd ed.). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1>.
13. Jones, R. J., Woods, S. A., Guillaume, Y. R. F. (2016) The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (2), pp. 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
14. Theeboom, T., Beersma, B., van Vianen, A. E. M. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9 (1), pp. 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>.
15. De Haan, E., Nilsson, V. O. (2023) What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22 (4), pp. 641–661. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>. <https://elibrary.ru/ndrtyv>.
16. Okhotsky, E. (2025) Political leadership and its specifics in the context of current global changes. *Sociological Studies / Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (9), pp. 49–62. <https://doi.org/10.7868/S3034601025090055>. <https://elibrary.ru/dchluo>.
17. Novitskaya, O. N., Shinkareva, Yu. V. (2025) Motivation management and staff retention in the IT industry through coaching technologies. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 14 (2), pp. 88–95. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-2-88-95>. <https://elibrary.ru/sfyndn>.
18. Vasilieva, E. N., Kondakova, E. G. (2021) Experience in applying the basics of coaching in managing a department of a medical organization. *Zdravookhranenie Ugry: opyt i innovacii*, (3), pp. 8–13. <https://elibrary.ru/ocjldol>.

19. Kraev, M. Yu. (2025) Russian coaching: Practice, issues, and effectiveness assessment. *Social and Labor Research*, (3), pp. 193–205. <https://elibrary.ru/izlyrg>.
20. Lapshinova, K. V. (2025) Protection of employees' labour rights: Social analysis of main practices. *Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii*, (2), pp. 21–31. <https://elibrary.ru/aqufxg>.
21. Igumnov, O. A. (2025) Socially oriented management and person-centered organization in the management object «subjectization» context. *Social and humanitarian knowledge*, (1), pp. 177–182. <https://elibrary.ru/ykxpoj>.
22. Chevtayeva, N. G., Okuneva, T. V. (2023) Staff involvement as a factor of improving work satisfaction. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Social Sciences and the Humanities*, 23 (1), pp. 81–88. <https://doi.org/10.14529/ssh230110>. <https://elibrary.ru/xehuuo>.
23. Bogatyrev, E. D. (2021) Coaching as management style and technology for professional development of civil service personnel. *Public administration*, 23 (3), pp. 20–23. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23>. <https://elibrary.ru/mfmadb>.
24. Kirilina, T. Yu., Kostyuk, I. V. (2024) Prospects for using non-directive management methods in the Russian federation's government bodies and state organizations. *Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii*, (3), pp. 49–62. <https://elibrary.ru/dyqlqf>.
25. Polterovich, V. M. (2004) Institutional traps and ways out. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' / Social sciences and modernity*, (3), pp. 5–16. <https://elibrary.ru/owohpr>.
26. Blau, P. M. (2017) Exchange and power in social life (2nd ed.). New York, Routledge, 372 p. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
27. Kostyuk, I. V., Kirilina, T. Yu. (2025) Social-managerial mechanisms for implementing non-directive methods into the management system of the RF authorities and state organizations. *Alma Mater (The oldest Russian journal on higher education)*, (7), pp. 80–85. <https://doi.org/10.20339/AM.07-25.080>. <https://elibrary.ru/abudyoy>.

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 A4. 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: 30.09.2026. Формат 60x84/8.

Гарнитура Petersburg. Усл. печ. л. 21,25. Уч.-изд. л. 16,7. Тираж 999.

Цена свободная

Отпечатано в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт».

Адрес: 620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 2ж. Заказ № _____



XXII ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ «ГОСУДАРСТВО, ПОЛИТИКА, СОЦИУМ» (ГПС-2026)

26–27 ноября 2026 года

**Президентская академия на Урале совместно с Администрацией города Екатеринбурга,
Уральским отделением Российской академии наук, Уральским федеральным университетом,
Уральским государственным экономическим университетом
при информационной поддержке журналов**

**Вопросы управления и Муниципалитет: экономика и управление
объявляют о проведении XXII Всероссийского симпозиума
по устойчивому развитию территорий «Государство, политика, социум» (ГПС-2026),
партнерского мероприятия юбилейного форума «Города России»**

Цель симпозиума – консолидация передовых научных результатов по проблемам
регионального и городского управления устойчивым развитием территорий
в условиях технологической трансформации и геополитических вызовов.

Регистрация до 10 октября 2026 года

<https://forms.yandex.ru/u/685a20f3068ff0b2003ab5f2>

Программный комитет:

Глава города Екатеринбурга А. В. Орлов (сопредседатель), к. соц. н. О. В. Гущин (сопредседатель),
академик РАН А. Г. Аганбегян, д. э. н. С. В. Кортов, член-корр. РАН Е. В. Попов, академик РАН
Б. Н. Порфирьев, академик РАН В. Н. Руденко, д. э. н. Я. П. Силин

Организационный комитет:

д. э. н. Р. И. Акьюлов, к. соц. н. О. В. Боброва, к. полит. н. А. М. Боталов, к. э. н. Д. В. Вышегородский,
к. ю. н. Д. А. Гришин, к. ю. н. К. В. Гришина, к. соц. н. И. М. Горфинкель, к. ю. н. О. Н. Дзюба,
к. соц. н. Т. Е. Зерчанинова, д. э. н. Е. А. Качанова, Л. С. Малютина, д. э. н. А. А. Победин,
к. х. н. О. В. Портнягин, д. э. н. К. А. Семячков, д. соц. н. Н. Г. Чевтаева, к. э. н. И. П. Челак
(координатор Симпозиума), к. ю. н. Н. Ю. Чельшева.

СЕКЦИОННЫЕ ЗАСЕДАНИЯ СИМПОЗИУМА

1. Экосистемное и публичное управление устойчивым развитием.
2. Экономические аспекты развития территорий.
3. Правовое обеспечение развития и безопасности территорий.
4. Социально ориентированное развитие территорий.
5. Цифровая трансформация общества и экономики.
6. Отраслевые политики и стратегическое планирование.



ФОРУМ «ГОРОДА РОССИИ»



**XXII ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ ГПС-2026
(ТЕМАТИКА, УСЛОВИЯ И ОБРАЗЕЦ СТАТЬИ)**