Ars Administrandi (Искусство управления)
Научное издание
2026. Т. 18, № 3 (381–634)

Основано в 2009 году
Выходит 4 раза в год

Учредитель: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

Издается в Малой академии государственного управления
Регионального института непрерывного образования Пермского государственного национального исследовательского университета

Журнал включает в себя авторские статьи по вопросам государственного и муниципального управления, экономики и политологии. Издание публикует как теоретические статьи, так и основанные на результатах эмпирических исследований. Особое внимание уделяется теориям управления, пространственной и региональной экономики; эффективности как государственных отраслевых политик в целом, так и различных управленческих структур в частности; роли политико-экономических институтов в развитии государства и общества; управлению публичной политикой; деятельности органов публичной власти; развитию человеческого потенциала, государственной и муниципальной службы; информационным и цифровым технологиям в публичном управлении и экономике; взаимодействию государственных институтов и гражданского общества; локальным управленческим практикам, а также различным аспектам региональной экономики, включая государственное регулирование экономики, проблемы моногородов, территориальную организацию населения, агломерирование и ряд других

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по научной специальности: 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки)

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-66778 от 08.08.2016

Территория распространения – Российская Федерация, зарубежные страны

Подписка на журнал осуществляется на сайте «Урал Пресс» (https://www.ural-press.ru/catalog/97266/8648137/). Подписной индекс – 41047

Главный редактор журнала – Анна Александровна Урасова,
доктор экономических наук, профессор, Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия, annaalexandrovnaurasova@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0002-0598-5051
SPIN-код (РИНЦ): 7890-5951
AuthorID (РИНЦ): 773894
Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024
Scopus Author ID: 5719461712

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Иван Александрович Антипин, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

Яна Юрьевна Бондарева, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия

Надежда Владимировна Борисова, доктор политических наук, доцент, и.о. проректора по учебной работе, профессор кафедры политических наук Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия

Марина Валентиновна Владыка, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия

Елена Георгиевна Коваленко, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры статистики и информационных технологий в экономике и управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева, Саранск, Россия

Галина Борисовна Козырева, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела институционального развития регионов Института экономики Федерального исследовательского центра «Карельский научный центр Российской академии наук», Петрозаводск, Россия

Наталья Сергеевна Козырь, кандидат экономических наук, доцент кафедры кибербезопасности и защиты информации Института компьютерных систем и информационной безопасности Кубанского государственного технологического университета, Краснодар, Россия

Елена Викторовна Курушина, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и организации производства Тюменского индустриального университета, Тюмень, Россия

Мария Викторовна Назукина, доктор политических наук, доцент, старший научный сотрудник Института гуманитарных исследований Пермского федерального исследовательского центра Уральского отделения Российской академии наук, Пермь, Россия

Илья Викторович Наумов, кандидат экономических наук, заведующий лабораторией моделирования пространственного развития территорий Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия

Антонина Владимировна Селезнева, доктор политических наук, доцент кафедры социологии и психологии политики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Константин Александрович Семячков, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра социально-экономических исследований Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия

Сергей Алексеевич Сергеев, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры политологии Института социально-философских наук и массовых коммуникаций Казанского (Приволжского) федерального университета, Казань, Россия

Елена Андреевна Третьякова, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории оценки эколого-экономических ущербов Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия

Елизавета Александровна Троицкая, кандидат политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия – ***заместитель главного редактора***

Анна Александровна Урасова, доктор экономических наук, профессор, директор Пермского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия - ***главный редактор***

Юлия Викторовна Усова, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры международных отношений, политологии и мировой экономики Пятигорского государственного университета, Пятигорск, Россия

Марина Валериевна Цуркан, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления Института экономики и управления Тверского государственного университета, Тверь, Россия

Наталья Анатольевна Шибаева, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и государственного управления Орловского государственного университета имени И. С. Тургенева, Орел, Россия

Станислав Николаевич Шкель, доктор политических наук, доцент, ведущий научный сотрудник сектора социологии власти и гражданского общества Социологического института РАН, Санкт-Петербург, Россия

Адрес учредителя и издателя:
614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Адрес редакции:
614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15,
Малая академия государственного управления Пермского края
Тел.: (342) 239-68-98
E-mail: arsadmag@yandex.ru
Сайт: ars-administrandi.com

© Редакционная коллегия, 2026

Ars Administrandi
Scientific Journal
2026. Vol. 18, no. 3 (381–634)

Founded in 2009
Published 4 times a year

Publisher: Perm State University

Published by Minor Academy of Public Administration of Perm Krai, Perm State University

The journal includes contributoryarticles on issues of theory and practices of state and municipal governance, economics, and political sciences. We publish both theoretical articles and those based on the results of empirical research. A special emphasis is placed on the issues of governance, spatial and regional economics; the effectiveness of both sectoral public policies in general and various governance structures in particular; the role of political and economic institutions in the state and society development; public policy governance; activities of public authorities; human development management, state and municipal service; information and digital technologies in public administration and economy; interaction between state institutions and civil society; local management practices, as well as various aspects of the regional economy, including state regulation of the economy, problems of single-industry towns, territorial organization of the population, agglomeration, etc.

The journal is included in the List of leading peer-reviewed scientific publications
in which the main scientific results of dissertations for the degree of Candidate of Science,
for the degree of Doctor of Science should be published for the following academic specialty:
5.5.2. Political institutions, processes, techniques (Political Sciences)

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technologies and Mass Communications (Roskomnadzor) – Certificate PI no. FS77-66778 dated Aug. 8, 2016

Distributed within the Russian Federation and abroad

You can subscribe to the journal on the website "Ural-Press" (https://www.ural-press.ru/catalog/97266/8648137/).
Subscription index – 41047

Anna A. Urasova,
Doctor of Economics, Professor, Perm Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch
of the Russian Academy of Sciences, Perm State University, Perm, Russia, annaalexandrovnaurasova@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0002-0598-5051
SPIN code (RSCI): 7890-5951
AuthorID (RSCI): 773894
Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024
Scopus Author ID: 5719461712

EDITORIAL BOARD

Ivan A. Antipin, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Yana Yu. Bondareva, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

Nadezhda V. Borisova, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Acting Vice-Rector for Academic Affairs, Professor of the Department of Political Science, Perm State University, Perm, Russia

Elena G. Kovalenko, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Statistics and Information Technologies in Economics and Management, National Research Mordovia State University, Saransk, Russia

Natalya S. Kozyr, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Cybersecurity and Information Protection, Institute of Computer Systems and Information Security, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

Galina B. Kozyreva, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Department of Regional Institutional Development, Institute of Economics of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Petrozavodsk, Russia

Elena V. Kurushina, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Production Management, Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia

Ilya V. Naumov, Candidate of Economics, Head of the Laboratory for Modeling Spatial Development of Territories, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

Maria V. Nazukina, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Senior Researcher of the Institute for Humanitarian Studies, Perm Federal Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm, Russia

Antonina V. Selezneva, Doctor of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Psychology of Politics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Konstantin A. Semyachkov, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management, the Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russia

Sergey A. Sergeev, Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Political Science, Institute of Social and Philosophical Sciences and Mass Communications, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

Natalya A. Shibaeva, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Orel State University, Orel, Russia

Stanislav N. Shkel, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Leading Researcher of the Sector of Sociology of Power and Civil Society, The Sociological Institute of the RAS, St. Petersburg, Russia

Elena A. Tretyakova, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Laboratory Ratings Ecological and Economic Damages, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

Elizaveta A. Troitskaya, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, Perm, Russia **–** ***Deputy Chief Editor***

Marina V. Tsurkan, Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Institute of Economics and Management, Tver State University, Tver, Russia

Anna A. Urasova, Doctor of Economics, Professor, Director of the Perm Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, Perm, Russia – ***Chief Editor***

Yuliya V. Usova, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of International Relations, Political Science and World Economy, Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia

Marina V. Vladyka, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

Publisher address:
Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

Editors address:
Minor Academy of Public Administration of Perm Krai, Perm State University,
15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia
Tel. +7(342)239-68-98
E-mail: arsadmag@yandex.ru
Web-site: ars-administrandi.com

© Editorial Board, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

I. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Гумеров Р. Р., Гусева Н. В. Категория общественно значимых результатов и альтернативные подходы к оценке эффектов национальных проектов 381

Плотичкина Н. В. Социальная сплоченность и солидарность: возможности индексного подхода в измерении 406

Измоденова К. С., Цуркан М. В. Механизм оптимизации бизнес-процессов компаний в рамках концепции бережливого управления 427

II. ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

Фролова Е. В. Факторы профессионального выгорания муниципальных служащих 458

III. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЛИТИКИ

Рабцевич А. А. Инженерный университет в экономике региона: эволюция технологического симбиоза 474

Грабевник М. В., Сулимов К. А. Модели политики адаптации иностранных студентов в региональных российских университетах: вариации и факторы 507

IV. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Урасова А. А., Мухин М. А., Некрасова Д. В., Царенко И. В. Взаимодействие некоммерческих организаций с органами публичной власти и бизнесом: непараметрический анализ 535

Савчук Г. А., Кульпин С. В., Тронина В. Э. Потенциал вовлеченности молодежи в коммуникацию с органами местного самоуправления в социальных сетях 564

V. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И РЕГИОНАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Макарова М. Н., Пышминцева О. А. Управление социальными рисками в регионе: от субъективных оценок населения к стратегическим приоритетам развития 590

Печенская-Полищук М. А., Сидорова Д. С. Соизмерение налоговой и экологической нагрузки в регионах России 606

CONTENTS

I. THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS

Gumerov, R. R. and Guseva, N. V. The category of socially significant results and alternative approaches to assessing the impact of national projects 381

Plotichkina, N. V. Social cohesion and solidarity: The possibilities of an index approach in measurement 406

Izmodenona, K. S. and Tsurkan, M. V. The mechanism for optimizing business processes in companies within the framework of the lean management concept 427

II. STATE AND MUNICIPAL SERVICE

Frolova, E. V. Factors of professional burnout of municipal employees 458

III. GOVERNMENT SECTORAL POLICIES

Rabtsevich, A. A. Engineering university in the regional economy: The evolution of technological symbiosis 474

Grabevnik, M. V. and Sulimov, K. A. Adaptation policy models for foreign students in regional Russian universities: Variations and factors 507

IV. INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

Urasova, A. A., Mukhin, M. A., Nekrasova, D. V. and Tsarenko, I. V. Interaction of non-profit organizations with public authorities and business: Non-parametric analysis 535

Savchuk, G. A., Kulpin, S. V. and Tronina, V. E. The potential of youth engagement in communication with local government on social networks 564

V. REGIONAL ECONOMY AND REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Makarova, M. N. and Pyshmintseva, O. A. Social risk management in the region: From the population's subjective assessments to strategic development priorities 590

Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Sidorova, D. S. Comparability of tax and environmental burden in the Russian regions 606

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

В журнал могут быть представлены материалы по фундаментальным и прикладным проблемам в сфере государственного и муниципального управления, экономики и политологии.

География авторов принимаемых к публикации статей охватывает как российских, так и иностранных научных и научно-педагогических работников, а также депутатов, руководителей и специалистов органов публичной власти. Основным языком журнала является русский. Также статьи могут быть опубликованы на английском языке.

Автору необходимо подать статью через сайт журнала http://ars-administrandi.com или направить ее на электронную почту журнала arsadmag@yandex.ru.

Редакция принимает статьи (материалы) объемом от 20 до 60 тыс. печатных знаков (основной текст, с пробелами).

Плата за публикацию рукописей не взимается.

К каждой научной статье должны быть приложены сведения об авторе (соавторах) рукописи, лицензионный договор, согласие на обработку персональных данных.

Автор (соавторы) предоставляет(ют) издателю журнала (Пермский государственный национальный исследовательский университет) право на использование его (их) статьи в составе публикаций журнала, а также на воспроизведение статьи в любых базах данных.

Право использования журнала в целом в соответствии с п. 7 ст. 1260 ГК РФ принадлежит издателю журнала и действует бессрочно на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Объем прав издателя на использование журнала в целом соответствует объему принадлежащего автору (соавторам) исключительного права, предусмотренного ст. 1270 ГК РФ. Издатель вправе также разрешить использование журнала в целом другим лицам на определенных условиях по его усмотрению.

Автор (соавторы) включенной в журнал статьи сохраняет(ют) исключительное право на нее независимо от права издателя на использование журнала в целом.

Авторское вознаграждение за предоставление автором (соавторами) издателю указанных выше прав не выплачивается.

Направление автором (соавторами) статьи в журнал означает его (их) согласие на использование статьи издателем на указанных выше условиях и свидетельствует о том, что он (они) осведомлен(ы) об условиях ее использования.

Издатель предлагает любому физическому лицу заключить с издателем безвозмездный лицензионный договор о предоставлении права использования статьи, автором (соавторами) которой он (они) являет(ют)ся.

Лицензионный договор является договором присоединения (офертой), условия которого определяются издателем, и может быть подписан другой стороной не иначе как путем присоединения к договору в целом. Направление автором (соавторами) рукописи статьи для опубликования в журнале счита-

ется акцептом, то есть согласием автора (соавтора) на опубликование статьи в соответствии с условиями договора. Факсимильные (электронные) копии собственноручной подписи и текста лицензионного договора действительны и имеют равную юридическую силу наряду с подлинными.

Издатель размещает фамилию, имя, инициалы автора (соавторов), ученую степень, ученое звание, должность, место работы, адрес места работы, идентификационные коды ORCID, ResearcherID, Scopus Author ID, SPIN-код (РИНЦ), AuthorID (РИНЦ), адрес электронной почты автора (соавторов), название, аннотацию, ключевые слова и текст статьи на сайте журнала.

Издатель включает полнотекстовые варианты статей в «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ), а также иные базы данных. Направление автором (соавторами) статьи издателю является согласием автора (соавторов) на подобное размещение и включение.

Гонорар за публикации не выплачивается. Автору высылается авторский экземпляр по указанному им адресу. В случае если рукопись написана в соавторстве, авторский экземпляр высылается каждому соавтору по указанным ими адресам.

Полученные редколлегией статьи не возвращаются.

Подробные правила оформления и представления рукописей статей размещены на сайте журнала в разделе «Авторам» по адресу: http://ars-administrandi.com/index.php/arsadm/guide.

Желающие получить экземпляр журнала или консультацию редакции могут обращаться по адресу: 614068, г. Пермь, ул. Букирева, 15, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Малая академия государственного управления Пермского края. Заместитель главного редактора – Елизавета Александровна Троицкая. Тел./факс (342) 239-68-98, 239-68-30. Сайт: ars-administrandi.com, e-mail: arsadmag@yandex.ru.

I

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 381–405.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 381–405.

Эта работа © 2026 Гумерова Р. Р., Гусевой Н. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Gumerov, R. R. and Guseva, N. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 338.22:330.4
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-381-405

КАТЕГОРИЯ ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТОВ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Рустам Раулевич Гумеров[1]✉, **Наталья Валентиновна Гусева**[2]
[1, 2] Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия
[1] gumerovrr@mail.ru✉, https://orcid.org/0000-0003-1057-9434
[2] ms.natalia.guseva@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0001-9559-7465

Аннотация. Введение: анализ публикаций, размещенных в Национальной электронной библиотеке eLIBRARY.RU, фиксирует отсутствие интереса к проблематике, связанной с категорией общественно значимых результатов. Между тем существует объективная необходимость в ранжировании и сравнительной оценке значимости мероприятий федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, и соответствующих результатов их реализации. **Цель:** выявить системные недостатки категории общественно значимых результатов в оценке эффектов национальных проектов и обосновать альтернативные подходы к идентификации и сравнительной оценке результатов национальных проектов. **Методы:** авторская методология многокритериальной количественной оценки качественных характеристик объекта (применительно к мероприятиям федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов) с использованием эвристических методов (SMART- и SWOT-анализ, теория изменений, контекстный анализ, бенчмаркинг). **Результаты:** разработан понятийный аппарат; методология и методические приемы оценки

протестированы на мероприятиях конкретных федеральных проектов и докладывались Минэкономразвитию России. **Выводы:** результаты продемонстрировали релевантность и перспективность авторской методологии в отношении количественной оценки «веера результатов» мероприятий федеральных проектов и других параметров проектов. Вместе с тем следует признать свойственную всем экспертным методам, в противоположность формальным методам, субъективность и относительность полученных количественных оценок. Отмеченные недостатки будут нивелироваться по мере расширения круга привлекаемых экспертов и диапазона применяемых эвристических методов. Авторы никоим образом не претендуют на безальтернативность предлагаемых методологических подходов и приветствуют дальнейшие исследования в области оценки общественной значимости (качества) мероприятий федеральных проектов.

Ключевые слова: стратегическое планирование, многокритериальная оценка, теория изменений, «веер результатов», SMART-критерии, SWOT-анализ, кросс-влияние

Благодарности: статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации.

Для цитирования: *Гумеров Р. Р., Гусева Н. В.* Категория общественно значимых результатов и альтернативные подходы к оценке эффектов национальных проектов // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 381–405. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-381-405.

Original article

THE CATEGORY OF SOCIALLY SIGNIFICANT RESULTS AND ALTERNATIVE APPROACHES TO ASSESSING THE IMPACT OF NATIONAL PROJECTS

Rustam R. Gumerov[1]✉, Natalia V. Guseva[2]

[1, 2] Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

[1] gumerovrr@mail.ru✉, https://orcid.org/0000-0003-1057-9434

[2] ms.natalia.guseva@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0001-9559-7465

Abstract. Introduction: an analysis of publications in the NEB eLIBRARY.RU reveals a lack of interest in issues concerning socially significant outcomes. However, there is an objective need for ranking and comparative assessment of the significance of federal project activities included in national projects and the corresponding results of their implementation. **Objectives:** to identify systemic shortcomings in the category of socially significant results when assessing the effects of national projects, and to propose alternative approaches to identifying and comparatively evaluating the results of national projects. **Methods:** the author's methodology for multi-criteria quantitative assessment of qualitative characteristics (as applied to federal project activities), using heuristic methods such as SMART analysis, SWOT analysis, theory of change, contextual analysis, and benchmarking. **Results:** a conceptual framework was developed; the methodology and assessment techniques were tested on activities of specific federal projects. The results were presented to the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. **Conclusions:** the results confirmed the relevance and promise of the proposed methodology for the quantitative assessment of the "spectrum of results" of federal project activities (immediate outputs, final outcomes, and ultimate

effects) and other project parameters. At the same time, it should be acknowledged that subjectivity and the relative nature of the quantitative estimates obtained are inherent in all expert-based methods, in contrast to formal (algorithmic) methods. These limitations can be mitigated by expanding the pool of experts involved and the set of heuristic methods employed. The authors do not claim that the proposed approach is the only viable one and welcome further research on assessing the social significance (quality) of federal project activities.

Keywords: strategic planning, multi-criteria assessment, theory of change, spectrum of results, SMART criteria, SWOT analysis, cross-influence

Acknowledgments: the article was prepared as part of a state assignment of the Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation.

For citation: Gumerov, R. R. and Guseva, N. V. (2026), "The category of socially significant results and alternative approaches to assessing the impact of national projects", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 381–405, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-381-405.

ВВЕДЕНИЕ

Термин «общественно значимый результат» (ОЗР) был введен в научно-практический оборот в рамках разработки национальных проектов. В отечественных периодических научных изданиях освещается широкий спектр проблем, связанных с разработкой, мониторингом реализации и оценкой эффективности последних (Антясов, 2023; Карапетян, 2023; Муртазаев, 2025; Рубан-Лазарева, 2025; Румянцев, 2023); рассматриваются системные проблемы исполнения национальных проектов и их роль в социально-экономическом развитии страны. Значительное число публикаций посвящено изучению отдельных кейсов – конкретных национальных проектов (Кениг, 2025; Ломака и Дронова, 2025; Румянцева и др., 2025; Этчуэ, 2024). Не меньшее число исследований акцентирует внимание на различных аспектах мониторинга и оценки эффективности национальных проектов (Береснева и Шубцова, 2023; Зозуля и др., 2025; Каширская и Зурнаджьянц, 2022; Митрофанова и Чернова, 2023; Трощенко, 2025).

На этом фоне, несмотря на, казалось бы, очевидную актуальность, проблематика, связанная с ОЗР как важнейшим параметром национальных проектов, не получила должного освещения в отечественной научной литературе. Поиск в базе данных НЭБ eLIBRARY.RU по запросу «"общественно значимые результаты" в названии научной статьи в журнале» выдает лишь семь статей, по запросу «"общественно значимые результаты" в названии и в ключевых словах научной статьи в журнале» – тринадцать[1]. Даже если учесть возможные изъяны поисковой системы, приходится признать, что налицо расхождение между актуальностью темы и ее освещением в научной литературе. Следует разобраться в причинах явно недостаточного научного интереса к катего-

[1] Запросы формировались с учетом морфологии, с использованием фильтра «Экономика. Экономические науки». URL: https://elibrary.ru/querybox.asp (дата обращения: 25.09.2025).

рии общественно значимых результатов и, при необходимости, предложить возможные альтернативные подходы к идентификации и оценке значимости результатов национальных проектов.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Идентификация общественно значимых результатов: обзор нормативной базы

Нормативная формулировка общественно значимых результатов неоднократно подвергалась ревизии и корректировке, однако до настоящего времени термин так и не получил операционального толкования, позволяющего однозначно идентифицировать, измерить или подтвердить существование общественно значимых результатов в ряду прочих параметров конкретного проекта/программы (цель, показатель, общественно значимый результат/задача, мероприятие (результат)). Однозначно установленной можно признать лишь коннотацию общественно значимых результатов с достижением национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей.

Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в статье 3 содержит расширительную трактовку ОЗР: «национальный проект – документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временны́х и ресурсных ограничений и обеспечивающих достижение национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей, определенных Президентом Российской Федерации, а также *иных общественно значимых результатов* (курсив наш. – *Авт.*), задач и их показателей по решениям Президента Российской Федерации, уполномоченного Президентом Российской Федерации координационного органа». Таким образом, закон относит к ОЗР национальные цели развития и их показатели, не исключая при этом возможного наличия иных равноположенных ОЗР.

Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации[2] (далее – Положение) содержит двойственную характеристику национального проекта, согласно которой это проект, (1) «*направленный на достижение* (курсив наш. – *Авт.*) национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей, выполнение задач, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года”» и (2) «*обеспечивающий достижение* общественно значимых результатов и их показателей» (абз. 2 п. 5 раздела I Положения). Иными словами, если в законе понятие общественно значимых результатов поглощает национальные цели развития и их целевые показатели

[2] *Положение* об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]: утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 31.10.2018 № 1288. URL: https://base.garant.ru/72093040/ (дата обращения: 18.05.2026).

(«национальные цели развития, их показатели и иные общественно значимые результаты»), то Положение эти понятия разграничивает, но их иерархическую соподчиненность не раскрывает. При этом, однако, в обоих случаях не сформулирован какой-либо критерий отнесения результатов реализации проекта к категории «общественно значимых», отличных от иных, «незначимых» результатов.

Попытка сформулировать самодостаточное, дифференцированное определение общественно значимых результатов предпринята также в Единых методических рекомендациях по проектной деятельности[3] (далее – Рекомендации). В первоначальной редакции Рекомендаций общественно значимый результат определялся как «итог деятельности, направленный на достижение значимых изменений в социально-экономической жизни общества». В действующей редакции от 2 июня 2025 года формулировка ОЗР расширена за счет характеристик национальных проектов по обеспечению технологического лидерства: «общественно значимый результат – итог деятельности, направленный на достижение значимых изменений в социально-экономической жизни общества, создание высокотехнологичной продукции или определенных видов соответствующих технологий ее производства, имеющей системное значение для функционирования экономики, решения социально-экономических задач, обеспечения обороны и безопасности государства, достижения целевого уровня технологической независимости и формирования новых рынков технологий».

Приведенные формулировки Рекомендаций являются классическим примером логической ошибки *ipsum per ipsum* и определяют понятие через само это понятие, в данном случае «значимое» через «значимое»: «общественно значимый результат есть итог деятельности, направленный на достижение значимых изменений». Соответственно, задача проекта определяется через противопоставление неопределенной сущности ОЗР (так называемая логическая ошибка классификации): «задача – итог деятельности, направленный на достижение изменений в социально-экономической сфере, сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации... не относящийся к общественно значимому результату». Еще одна логическая ошибка – определение категории результата, в нашем случае ОЗР, как итога деятельности, направленного на какие-либо изменения. Итог деятельности – это и есть само изменение, завершающее какое-либо действие (мероприятие).

Наряду с общественно значимыми результатами в тех же Рекомендациях содержится термин «конечные общественно значимые и социально-экономические эффекты», включенный в формулировку показателя национального проекта: «показатель национального проекта – количественно измеримый параметр, характеризующий достижение цели национального проекта, отражающий конечные общественно значимые и социально-

[3] *Об упрощении* механизмов подготовки и реализации национальных, федеральных, ведомственных и региональных проектов [Электронный ресурс]: утв. письмом Аппарата Правительства Рос. Федерации от 01.07.2022 № П6-53625. URL: https://base.garant.ru/405010905/ (дата обращения: 18.05.2026).

экономические эффекты от реализации национального проекта». Остается непроясненным, чем в теории общественно значимый эффект от реализации проекта отличается от общественно значимого результата проекта и в чем заключается практический смысл разграничения этих понятий? Далее, означает ли эта формулировка, что «общественно значимые эффекты» не относятся к категории социально-экономических («конечные общественно значимые и социально-экономические эффекты»)? Наконец, если показатель проекта характеризует достижение цели национального проекта и отражает конечные общественно значимые и социально-экономические эффекты от его реализации, то какое специфическое содержание вкладывается в понятие общественно значимого результата?

Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов» (далее – Стандарт)[4] исключает из определения ОЗР формулировку «значимые изменения в социально-экономической жизни общества», но дает не менее расплывчатое определение ОЗР, не позволяющее интерпретировать их однозначным образом: «законченное действие или деятельность, направленные на повышение благосостояния граждан или развитие бизнеса, за счет которых обеспечивается достижение цели федерального проекта или ее компонента». При этом сохраняется двойственное толкование ОЗР – и как действия, и как результата: «Формулировка ОЗР может отражать целевое действие по изменению компонента цели национального/федерального проекта и/или обеспечение удовлетворения потребностей целевых групп»[5]. Формулировка задачи проекта воспроизводит логическую ошибку классификации, которая содержится в Рекомендациях: «законченное действие или деятельность, напрямую не направленные на повышение благосостояния граждан или развитие бизнеса, за счет которых обеспечивается достижение цели ФП (федерального проекта. – *Авт.*) или ее компонента»[6]. Помимо всего прочего, в такой формулировке задача проекта имеет негативную коннотацию, поскольку она *не* направлена на повышение благосостояния граждан или развитие бизнеса, а положительных характеристик не приводится (смысл в постановке такой задачи?).

Форма паспорта нового национального проекта[7] предусматривает заполнение таблицы 5 «Общественно значимые результаты и задачи, предусмо-

[4] *Новые* национальные проекты на период 2025–2030 годов. Стандарт [Электронный ресурс]: утв. Председателем Правительства Рос. Федерации М. В. Мишустиным (резолюция от 05.06.2024 № ММ-П6-16823). С. 14. URL: https://pm.center/upload/iblock/8a3/c08iadz2q0729bxc8dcl7qxnzht101te/Стандарт%20Новые%20национальные%20проекты%20на%20период%202025-2030%20годов%20(утв.%20от%2005.06.2024%20№%20ММ-П6-16823).pdf (дата обращения: 18.05.2026).

[5] *Приложение* к Стандарту «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов». С. 59. URL: https://pm.center/upload/iblock/e1d/xe3is4vhhyw8q3nigpzl179j07rprl3p/Стандарт%20Новые%20национальные%20проекты%20на%20период%202025-2030%20годов.%20Приложение.pdf (дата обращения: 18.05.2026).

[6] Там же.

[7] *Формы* паспортов национальных и федеральных проектов, приведенные в соответствие со Стандартом «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов» [Электронный ресурс]: утв. письмом Аппарата Правительства Рос. Федерации от 20.06.2024 № 49063-П6. URL: https://gasu.gov.ru/preview?fileId=12987 (дата обращения 17.05.2025).

тренные в рамках реализации национального проекта». На момент подготовки статьи актуальные версии паспортов новых нацпроектов в открытом доступе отсутствовали, однако можно ознакомиться с презентациями новых национальных проектов на сайте Правительства Российской Федерации. Там размещены презентации 19 национальных проектов, сформированных по единому шаблону: цель (цели) национального проекта и связь с национальными целями развития; структура (федеральные проекты, входящие в состав соответствующего национального проекта); ключевые мероприятия проекта; основные показатели[8]. Категория «общественно значимые результаты проекта» отсутствует во всех презентациях, что является косвенным свидетельством того, что недостаточно четкие критерии ОЗР затрудняют их формулировку для конкретных проектов.

Цели и задачи исследования

Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов» устанавливает следующие параметры национального проекта: цель, показатель, общественно значимый результат/задача, мероприятие. Предшествующий анализ показал, что категория ОЗР, по сути, лишь фиксирует существование неких общественно значимых результатов реализации национальных проектов, не раскрывая их содержания, отличного от иных результатов. Нормативно-правовое определение термина «общественно значимые результаты» имеет методологические недостатки, исключающие его практическое применение:

– отсутствие критериев отнесения результатов национального проекта к категории общественно значимых. Строго говоря, все результаты реализации национальных проектов являются общественно значимыми по сути. С другой стороны, не существует абсолютных оценок значимости для разных проектов, территорий, бенефициаров (так называемая контекстуальность результатов) (Bhanjdeo, 2020);

– отнесение общественно значимых результатов к целевому блоку, где они занимают промежуточное положение между целями и задачами проекта. Фактически при такой архитектуре проекта ОЗР можно рассматривать как некие его подцели, иначе нарушаются принципы декомпозиции;

– отсутствие критериев разграничения понятий общественно значимых результатов и общественно значимых эффектов национального проекта;

– двойственное толкование ОЗР как результата/итога деятельности и как самой этой деятельности;

– «наложение» понятия общественно значимых результатов на понятие показателей национального проекта. Последние, согласно Рекомендациям, отражают конечные общественно значимые и социально-экономические эффекты от реализации национального проекта. Повторим, критерии разграничения этих двух практически идентичных понятий – общественно значимых результатов и общественно значимых эффектов – не сформулированы.

[8] *Национальные* проекты России [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Правительства Рос. Федерации. URL: http://static.government.ru/media/files/YvAvGEJUs2diRSTAL6NVB2AdugTVjmBN.pdf (дата обращения 15.09.2025).

По совокупности высказанных замечаний считаем использование категории и термина «общественно значимые результаты» применительно к архитектуре национального проекта избыточным: с одной стороны, нарушаются принципы декомпозиции, с другой – понятие не идентифицировано.

Вместе с тем нельзя отрицать, что мероприятия национальных проектов с точки зрения их результатов могут иметь различную значимость и вносить разный вклад в достижение национальных целей и их показателей, а соответствующая информация чрезвычайно важна для финализации разработки национальных проектов и федеральных проектов, входящих в их состав. Согласно эмпирическому закону Парето, «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата». Глубина и масштаб влияния отдельных мероприятий на конечный результат оказываются различными. Однако из этого не следует автоматически, что можно повысить общую результативность расходов на реализацию проекта путем отказа от менее эффективных мероприятий в пользу более эффективных. В общем случае каждое из проектных мероприятий выполняет специфическую функцию, необходимую для достижения целей, задач и показателей проекта. При этом следует помнить, что не существует абстрактной, или абсолютной, эффективности мероприятий вне определенного контекста.

Типовые мероприятия, которые установлены Положением, обладают разной относительной эффективностью в рамках различных национальных и федеральных проектов. Значимость одного и того же типа мероприятия может варьироваться в зависимости от целей и задач конкретного проекта. Эффективность типовых мероприятий также колеблется на уровне субъектов Российской Федерации, где национальные цели развития разворачиваются в специфические, характерные для данного региона приоритеты. Как справедливо отмечает А. А. Волоцков, «каждый регион определяет приоритетные направления реализации национальных проектов исходя из собственных интересов, преимуществ, имеющихся проблем, географического положения и многих других факторов» (Волоцков, 2023, с. 4). Кроме того, первичная оценка сравнительной значимости мероприятий может быть обманчива, поскольку не учитывает всех потенциальных эффектов, в том числе негативных, от их реализации по всей цепочке причинно-следственных связей (рассмотрены далее). Также мы исходим из того, что существуют определенные внеэкономические мотивы реализации того или иного мероприятия, несводимые к финансово-экономическим эффектам.

Цель проведенного исследования – разработка инструментария количественной оценки значимости мероприятий (результатов) федеральных проектов, входящих в состав новых национальных проектов на период 2025–2030 годов.

В процессе исследования решались следующие задачи:

– критический анализ категории общественно значимых результатов и связанного понятийного аппарата;

– обоснование критериев и алгоритма оценки значимости мероприятий федеральных проектов;

– адаптация универсальных экспертных методов для оценки значимости уникальных результатов различных проектов, что позволяет проводить ранжирование и рейтингование различных мероприятий, относящихся как к одному, так и к разным проектам;

– тестирование разработанных методов оценивания на примере конкретных мероприятий федеральных проектов (подтверждение гипотезы).

Методология оценки значимости мероприятий федеральных проектов

Согласно Стандарту, при разработке национального проекта оценивается максимально широкий перечень возможных мероприятий с указанием их влияния на достижение целевых показателей, расходов на их реализацию, других параметров («воронка мероприятий»). По результатам итеративных обсуждений с экспертным сообществом регионами «проводится калибровка мероприятий по набору критериев (многокритериальная модель)»[9] и формируется итоговый портфель мероприятий. На момент подготовки статьи официальная методика отсутствовала, в Стандарте использована формулировка «по мере разработки методики оценки»[10].

Фиксация ОЗР в стратегических документах знаменует отход от оценки процессов (*outputs*) к оценке реальных эффектов (*outcomes*). Однако на практике государственное управление сталкивается с методологическим тупиком: как измерить и сбалансировать ОЗР, если они лежат вне плоскости чисто экономических показателей? В зарубежной политической и управленческой мысли наиболее фундаментальное теоретическое осмысление категория "*outcomes*" получила в трудах М. Мура, разработавшего теорию общественной ценности (*Public Value*). Мур предлагает рассматривать *outcomes* (в нашем понимании – ОЗР) не как изолированные KPI, а как продукт сложного баланса между политическим мандатом, ресурсами и ожиданиями граждан; главным критерием эффективности государства становится создание нематериальных и материальных благ, одобряемых обществом (Alford and O'Flynn, 2009; Feor et al., 2023; Moore, 2013).

Далее излагаются некоторые соображения по поводу многокритериальной оценки и ранжирования значимости мероприятий федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, на принципах единой методики многокритериальной оценки, разработанной и апробированной в Центре государственного регулирования, инвестиционного и институционального развития Института международной экономики и финансов Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ) Министерства экономического развития Российской Федерации (Гумеров и др., 2021). По сути, предлагается оценивать *качество мероприятий* как самостоятельную категорию по отношению к понятиям результативности и эффективности (Братченко, 2020).

Критерии оценки значимости мероприятий

В качестве критериев оценки значимости мероприятий предлагается использовать несколько метрик (табл. 1).

[9] *Новые* национальные проекты на период 2025–2030 годов. Стандарт… С. 17.

[10] Там же.

Таблица 1 / Table 1

Качественная оценка мероприятий (результатов) федеральных проектов / Qualitative assessment of federal projects activities (results)

Критерий	Содержание	Основной метод оценки
Актуальность и релевантность мероприятия	Проверка на соответствие SMART-метрикам, оценка мероприятия с точки зрения его соответствия проблемам и перспективам развития предметной области (сферы реализации проекта)	SMART-анализ, SWOT-анализ, теория изменений, контекстный анализ документов стратегического планирования в сфере целеполагания, относящихся к области реализации проекта
Ожидаемые эффекты реализации мероприятия	Обоснование «цепочки» и «веера» результатов с акцентом на приоритеты Президента Российской Федерации[11]	Теория изменений, бенчмаркинг, факторный анализ
Масштаб воздействия мероприятия на участников рынка и иные группы населения (бенефициары мероприятия)	Выявление групп выгодополучателей (бенефициаров), вовлекаемых в сферу реализации данного мероприятия	Теория изменений, факторный анализ, социологические опросы и иные исследования, итеративные консультации, стратегические сессии
Риски и угрозы реализации мероприятия	Выявление и ранжирование рисков и их последствий	Матрица рисков, контекстный анализ

Источник: разработано и составлено авторами.

Согласно алгоритму оценки, по каждому из предложенных критериев предусматривается несколько (три-четыре) вариантов вербального ответа/суждения с последующим переводом в балльную оценку (по типу шкалы Лайкерта). Так, для оценки по критерию «ожидаемые эффекты реализации мероприятия» использовались следующие реперные точки и соответствующие им числовые значения (табл. 2).

Интегральная оценка значимости конкретного мероприятия (результата) федерального проекта формируется путем усреднения полученных частных оценок по каждому из критериев, включенных в таблицу 1, с использованием весомостей (весовых коэффициентов). Сумма весомостей равна 1 (100), весомости для каждого из частных критериев определяются экспертно.

Многокритериальная оценка обладает по крайней мере двумя преимуществами: во-первых, нивелирует риски «ошибки выбора» при использовании единственного критерия, учитывает многозначность требований к качеству объекта и тем самым значительно повышает валидность получаемых

[11] Согласно Стандарту «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов», «приоритет Президента России – показатель национальной цели развития (его компонент), стратегическая задача, поставленная Президентом России».

Таблица 2 / Table 2

Базовые требования к оценке мероприятий федеральных проектов по критерию значимости ожидаемых эффектов от их выполнения / Basic requirements for assessing federal project activities based on the criterion of the significance of their expected impacts

Экспертное суждение	Балльная оценка
Имеет системное значение для развития сферы реализации проекта, непосредственно обеспечивает достижение приоритета Президента Российской Федерации	1,00 (100)
Оказывает существенное влияние на развитие области реализации проекта, обеспечивает достижение параметров документов стратегического планирования федерального уровня (основы политики, стратегии, доктрины) в сфере реализации проекта	0,75 (75)
Оказывает влияние на решение частной проблемы в сфере реализации проекта	0,50 (50)

Источник: составлено авторами.

результатов оценки; во-вторых, отличается более высокой устойчивостью к возможному манипулированию оценками с целью намеренного изменения рейтинга того или иного мероприятия.

Верификация мероприятия федерального проекта на его соответствие SMART-критериям

В соответствии с методологией SMART мероприятие (результат) должно быть конкретным (S – specific), измеримым (M – measurable), достижимым (A – achievable), значимым/актуальным (R – relevant) и ограниченным во времени (T – time bound).

Конкретность мероприятия подразумевает наличие конкретного ожидаемого результата, не допускающего неоднозначного толкования, с достаточной степенью детализации. Если в ходе экспертизы выясняется, что мероприятие включает в себя несколько самостоятельных действий, то оно должно быть разделено на несколько самостоятельных мероприятий. Необходимо избегать формулировок типа «улучшить», «усовершенствовать», «повысить».

Измеримость означает, что существуют четкие метрики, позволяющие объективно оценивать прогресс и достижение запланированных результатов мероприятия.

Достижимость, или реалистичность, мероприятия означает, что оно может быть реализовано с учетом тенденций развития предметной области и имеющихся ресурсов (в том числе финансовых, производственных), наличных ограничений и возможностей. К числу ограничений могут относиться действующие правовые нормы, нехватка компетенций (рычагов управления) у ответственного исполнителя и прочие факторы. Оценка достижимости проводится с учетом лучших практик. При этом реалистичность цели не должна противоречить ее амбициозности: цель должна быть масштабной и напряженной в достижении.

Актуальность/релевантность мероприятия подразумевает, что его реализация действительно назрела и оказывает значимое влияние на развитие предметной области (сферы реализации проекта). При оценке значимости

мероприятия могут использоваться SWOT-метрики[12]. В зависимости от контекста отдельные мероприятия могут быть отнесены к нескольким SWOT-категориям и получают приоритетный статус по данному критерию.

Источниками информации о факторах развития предметной области являются документы стратегического планирования в сфере целеполагания как общефедерального уровня (Стратегия национальной безопасности Российской Федерации[13], Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года[14], Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации[15]), так и территориально-отраслевого (отраслевые и территориальные стратегии, доктрины, основы политики). Таким образом, использование SWOT-анализа обеспечивает связь соответствующего проекта с параметрами документов стратегического планирования в сфере целеполагания, в той или иной мере относящихся к предметной области.

Ожидаемые эффекты от реализации мероприятий федеральных проектов

В отечественной литературе описаны интересные методические подходы к оценке эффектов национальных проектов. А. И. Кучеренко предлагает использовать комплексный, системный подход, основанный «на выделении различных видов эффективности на базе сбалансированной системы показателей» (Кучеренко, 2025, с. 117). И. В. Митрофанова и О. А. Чернова вводят понятие системных эффектов проекта, выделяют две группы таких эффектов и обосновывают характеризующие их показатели. Далее «оценка эффектов реализации национального проекта “Цифровая экономика” ... осуществлялась на основе интегральной оценки, где частные показатели по группам эффектов определялись как индексы изменения в 2021 году по сравнению с 2020-м» (Митрофанова и Чернова, 2023, с. 500).

Авторский подход к оценке эффектов реализации проектных мероприятий опирается на методологию теории изменений и присущие ей эвристические техники. Любое мероприятие генерирует причинно-следственную «цепочку результатов». Теория изменений – это широко используемый в мировой практике подход к разработке и оценке документов стратегического планирования, мер государственной политики или отдельных проектов и программ, направленный на получение и визуализацию наиболее полного и последова-

[12] Суть метода заключается в распределении свойств анализируемого объекта по четырем понятным категориям: S (strengths) – сильные стороны; W (weakness) – слабые стороны; O (opportunities) – возможности, точки роста; T (threats) – угрозы. SWOT – это аббревиатура, которая отражает названия ячеек SWOT-матрицы для заполнения. Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования. Одно из преимуществ метода – выявление внешних факторов развития, таких как возможности и риски.

[13] *О Стратегии* национальной безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 02.07.2021 № 400. URL: https://base.garant.ru/401425792/ (дата обращения: 18.05.2026).

[14] *О Стратегии* экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 13.05.2017 № 208. URL: https://base.garant.ru/71672608/ (дата обращения: 18.05.2026).

[15] *О Стратегии* научно-технологического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 28.02.2024 № 145 Указ Президента Рос. Федерации от 28.02.2024 № 145. URL: https://base.garant.ru/408618353/ (дата обращения: 18.05.2026).

тельного перечня действий, необходимых для достижения конечного результата/эффекта[16]. Иными словами, это логическая цепочка рассуждений о том, как та или иная активность (мероприятие) приведет к желаемому результату. Цель теории изменений – выразить причинно-следственные связи в логической цепочке, соединяющей действия (activities), их непосредственные результаты (outputs), конечные результаты (outcomes) и долгосрочные цели (longer-term goals, impacts) при наличии определенных предположений (Gertler et al., 2016; Morra-Imas and Rist, 2009; White and Raitzer, 2017).

Руководство ИНТОСАИ[17] GUID 3910 «Основные концепции аудита достижения результатов» выделяет следующие уровни результатов проектной деятельности и стратегического управления: «Непосредственные результаты – это продукты, капитальные товары и услуги, полученные вследствие государственного воздействия. Конечные результаты – это вероятные или достигнутые эффекты непосредственных результатов. Эффект может быть краткосрочным, среднесрочным или даже долгосрочным (долгосрочный эффект может обозначаться также как "влияние" ["итоговый эффект"])[18]. Стандарт аудита эффективности, разработанный Счетной палатой Российской Федерации, также рекомендует оценивать непосредственные результаты, конечные результаты и итоговые эффекты. К последним он относит «широкомасштабные изменения общегосударственного характера (состояния общества, общественных отношений, экономики и социальной сферы, системы государственного управления и т. д.)»[19].

Многие авторы отмечают недооценку всего спектра результатов проектных мероприятий как серьезный недостаток существующих методик оценки эффективности национальных проектов (Ильченко, 2021; Кучеренко, 2025; Митрофанова и Чернова, 2023). В частности, А. Е. Термелева указывает на то, что «существующая система оценки эффективности реализации национальных проектов в РФ не учитывает конечные результаты влияния на уровень социально-экономического развития государства и регионов» (Термелева, 2025, с. 178).

Каждый из перечисленных выше элементов может содержать более одного «звена» в цепочке результатов, то есть мероприятие может генерировать более одного конечного результата или итогового эффекта. Логическая цепь результатов формируется экспертно путем контекстного, исторического и семантического (смыслового) анализа с использованием сравнений и аналогий, исходя из содержания мероприятия и представлений о его возможном

---

[16] *Применение* теории изменений для стратегического аудита и стратегического планирования в России / А. И. Ким, В. К. Копыток, Ю. А. Филиппова и др.; Счет. палата Рос. Федерации, Центр перспектив. управленч. решений. М., 2020. С. 5.

[17] Международная организация высших органов аудита (International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI).

[18] *Руководство* GUID 3910 «Основные концепции аудита достижения результатов». С. 17 [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Счет. палаты Рос. Федерации. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/intosai-standarts/GUID%203910.pdf (дата обращения 26.09.2025).

[19] *Стандарт* внешнего государственного аудита (контроля) СГА 104 «Аудит эффективности» [Электронный ресурс]: утв. постановлением Коллегии Счет. палаты Рос. Федерации от 09.02.2021 № 2ПК (ред. от 06.09.2024). URL: https://base.garant.ru/400372541/ (дата обращения: 19.05.2026).

влиянии на предметную область и смежные сферы. В общем случае конечная цель исследования цепочки причинно-следственных связей – выявление и верификация возможного влияния мероприятия на приоритет(ы) Президента Российской Федерации или его (их) компоненты.

Практически каждое проектное мероприятие генерирует побочные незапланированные эффекты, или экстерналии. Эти внешние эффекты могут быть как позитивными, так и негативными. Весь спектр результатов мероприятия, включая внешние, непреднамеренные, положительные и отрицательные эффекты, мы называем «веером результатов» (рис.). Чем подробнее он исследован, тем корректнее будет суждение о социально-экономической эффективности мероприятия.

В оценке «веера результатов» целесообразно учитывать возможное кросс-влияние мероприятий различных федеральных проектов, которое может проявляться в следующих формах:

– реализация одного мероприятия как обязательное условие реализации другого мероприятия (совместная, сопутствующая реализация);

– мультипликативный и синергический (усиливающий) эффекты различных мероприятий (и одного, и нескольких федеральных проектов) для достижения требуемого результата;

– негативное влияние мероприятия одного проекта на мероприятие другого проекта. К примеру, мероприятия в сфере охраны окружающей среды могут ограничивать возможности промышленного производства, строительных и дорожных работ.

Эти связи выявляются экспертно путем контекстного и семантического (смыслового) анализа архитектуры связанных федеральных проектов и представлений о возможном влиянии мероприятия на развитие иных сфер деятельности. К сожалению, отсутствие в свободном доступе паспортов новых национальных и федеральных проектов не позволяет проиллюстрировать кросс-влияние проектных мероприятий на конкретных примерах.

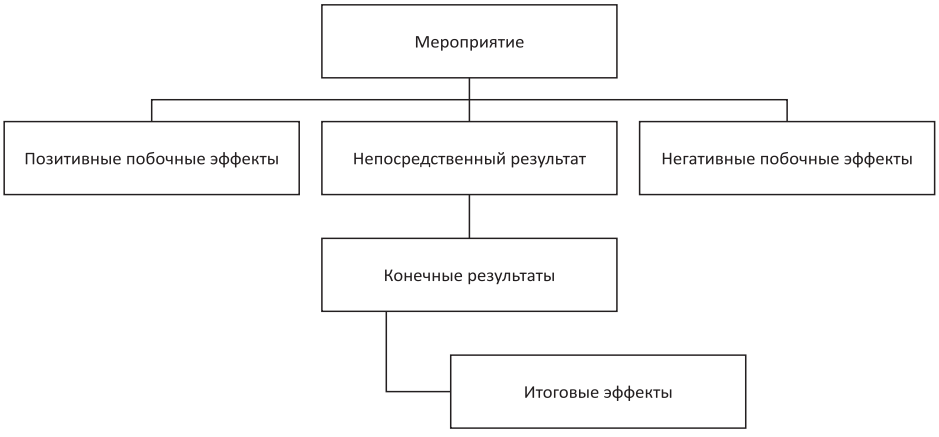


Рис. «Веер результатов» мероприятия федерального проекта / Fig. "Spectrum of results" of the federal project activity

Источник: составлено авторами.

Масштаб воздействия мероприятия на участников рынка и иные группы населения (бенефициары мероприятия)

Первоначально полученный «веер результатов» представляет собой рабочую гипотезу, основанную на определенных допущениях и предположениях, требующих доказательства. Прежде всего, мероприятие должно быть востребовано потенциальными бенефициарами (либо значительной их частью), в противном случае оно не решит поставленных задач, не повлечет за собой цепочку результатов и выльется в нерациональное расходование бюджетных средств (Маршова, 2022). Согласно Стандарту, паспорт проекта должен содержать сведения о его целевых группах – группах лиц, органов и организаций, в чьих интересах реализуется национальный проект. В целях верификации и возможного расширения круга бенефициаров проекта могут использоваться результаты социологических опросов, исторический анализ, в ходе которого выясняется, реализовывалось ли такое мероприятие ранее и насколько востребованным оно было. Помимо этого, может использоваться бенчмаркинг, включая лучшие мировые практики.

Оценка рисков реализации мероприятий федерального проекта

Целесообразно протестировать цепочку результатов на риски реализации отдельных мероприятий (Ильченко, 2021). Д. В. Руднева утверждает, что на базе мониторинга и анализа контрольных точек реализации отдельных мероприятий следует оценивать риски реализации соответствующих проектов в целом (Руднева, 2025, с. 675). Классификация и идентификация рисков осуществляется экспертом в каждом конкретном случае применительно к типу и содержанию мероприятия, в том числе с использованием матрицы рисков (Кириченко и Гумеров, 2019).

В общем случае рекомендуется проанализировать риски управленческих разрывов (Зворыкина и Мамулат, 2019). Мероприятие должно предусматривать определенный механизм его проведения и получения запланированного результата – трансформационный механизм. К примеру, выплата субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование мероприятия проекта должна предусматривать по крайней мере следующие условия:

– утвержденные правила предоставления и распределения субсидии;

– подтвержденное наличие в бюджете субъекта Российской Федерации бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение расходных обязательств на софинансирование такого мероприятия;

– соглашение о предоставлении субсидии, заключенное между уполномоченным федеральным органом исполнительной власти и высшим исполнительным органом субъекта Российской Федерации.

Отсутствие какого-либо из перечисленных элементов трансформационного механизма не позволит реализовать мероприятие и, следовательно, достичь результатов «верхнего уровня». Для оценки последствий управленческих разрывов может использоваться сценарное прогнозирование в формате «что, если...».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изложенные подходы к оценке значимости мероприятий/результатов национальных проектов открывают новые возможности количественной, в том числе многокритериальной, оценки их качественных параметров. Соответствующие экспериментальные оценки проводились в Центре государственного регулирования, инвестиционного и институционального развития ВАВТ Минэкономразвития России и докладывались учредителю. Предполагается, что разработанные подходы могут быть использованы в уполномоченных департаментах Минэкономразвития России в рамках осуществления полномочий согласно Положению о системе управления государственными программами Российской Федерации[20] и Положению об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации[21].

По итогам исследования были достигнуты следующие научные и практические результаты:

– получены предварительные интегральные оценки качества отдельных мероприятий конкретных федеральных проектов (табл. 3);

– верифицированы цепочки результатов на примере нескольких мероприятий отдельных федеральных проектов (табл. 4);

– проиллюстрирован «веер результатов» на примере отдельных мероприятий;

– выявлены некорректные формулировки отдельных мероприятий.

Таблица 3 / Table 3

Алгоритм интегральной оценки качества мероприятия федерального проекта / The algorithm for integral assessing the quality of the federal project activity

Критерий	Оценка	Весомость критерия	Вклад в интегральную оценку
Актуальность и релевантность мероприятия	100	0,25	25
Ожидаемые эффекты реализации мероприятия	100	0,25	25
Масштаб воздействия мероприятия на участников рынка и иные группы населения (бенефициары мероприятия)	75	0,25	18,75
Риски и угрозы реализации мероприятия	75	0,25	18,75
Интегральная оценка			87,50

Источник: разработано авторами.

[20] *О системе* управления государственными программами Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 26.05.2021 № 786. URL: https://base.garant.ru/400820533/ (дата обращения: 19.05.2026).

[21] *Положение* об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации…

В таблице 3 приводится условный пример. Полученные на момент подготовки статьи количественные оценки качества мероприятий отдельных федеральных проектов носят предварительный рабочий характер, нуждаются в итеративном обсуждении и последующей корректировке, и их публикация представляется преждевременной.

Таблица 4 / Table 4

Цепочка результатов на примере отдельных мероприятий федеральных проектов / Results chain using the example of federal projects individual activities

Мероприятие	Непосредственный результат	Конечный результат (приоритет Президента РФ)	Итоговый эффект (национальная цель развития)
*Федеральный проект «Производительность труда»**			
Проведено обучение сотрудников предприятий инструментам повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса по программам повышения квалификации	Сотрудники предприятий получили новые знания, навыки в области повышения эффективности и конкурентоспособности, созданы условия для профессионального роста, повышения квалификации и производительности труда	Вовлечение к 2030 году не менее 40 % средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики и 100 % государственных и муниципальных организаций социальной сферы в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда	Устойчивая и динамичная экономика
*Федеральный проект «Генеральная уборка»***			
Проведены обследования и оценка воздействия объектов накопленного вреда на состояние окружающей среды	Выявлены объекты накопленного вреда	Исключение негативного воздействия на окружающую среду и население за счет ликвидации не менее 50 опасных объектов накопленного вреда окружающей среде	Экологическое благополучие
*Федеральный проект «Жилье»****			
Обеспечен ввод жилья в субъектах Российской Федерации	Не менее 5 млн семей улучшат жилищные условия к 2030 году	Обеспечение граждан жильем общей площадью не менее 33 кв. м на человека к 2030 году и не менее 38 кв. м к 2036 году	Комфортная и безопасная среда для жизни

*Источник: составлено авторами на основе следующих данных: * – паспорт федерального проекта «Производительность труда»*[22]*; ** – паспорт*

[22] *Паспорт* федерального проекта «Производительность труда» [Электронный ресурс]. URL: https://minek.rk.gov.ru/uploads/minek/container/2025/01/14/2025-01-14-10-52-13_ФП%20Производительность%20труда.pdf (дата обращения: 09.09.2025).

федерального проекта «Генеральная уборка»[23]*; *** – паспорт федерального проекта «Жилье»*[24]*.*

Понятие «веер результатов» может быть, в частности, проиллюстрировано на примере мероприятия «Предоставлена ежегодная семейная выплата работающим родителям, имеющим двух и более детей» федерального проекта «Поддержка семьи»[25]. Непосредственным результатом мероприятия является ожидаемый полный охват всех семей с детьми адресной поддержкой при рождении ребенка к 2030 году. При прочих равных условиях планируемым конечным результатом мероприятия является повышение суммарного коэффициента рождаемости (показатель национальной цели), итоговым социально-экономическим эффектом – национальная цель «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи». Дополнительными внешними эффектами мероприятия будут сокращение численности и доли бедного населения, стимулирование спроса на товары детского ассортимента и пищевой промышленности (в части продуктов детского питания), отдаленным (отложенным) внешним эффектом – улучшение ситуации на рынке труда, предотвращение дефицита трудовых ресурсов. Вместе с тем мероприятие может генерировать побочные нежелательные эффекты. Например, временное отвлечение молодых женщин с рынка труда на период отпуска по родам и уходу за детьми. Этот эффект может быть нейтрализован или смягчен развитием форм занятости на дому.

В процессе тестирования выявлялись некорректные формулировки мероприятий (результатов), не соответствующих критериям качества мероприятия. В частности, были обнаружены мероприятия, формулировка которых не предусматривает какого-либо законченного, доведенного до логического результата действия, то есть не соответствует сразу нескольким критериям SMART. К примеру, федеральный проект «Производительность труда» содержит мероприятие (результат) «Проведена оценка действующего нормативного правового регулирования на предмет сдерживания роста производительности труда (выявление ограничений)»[26]. Данное мероприятие само по себе имеет незавершенный вид и не генерирует значимых результатов. Корректнее было бы сформулировать и реализовать его в следующем виде: «На основе оценки действующего нормативного правового регулирования внесены предложения по устранению нормативных ограничений, сдерживающих рост производительности труда». Общая идея верификации формулировки мероприятия по технологии SMART изложена в таблице 5.

[23] *Паспорт* федерального проекта «Генеральная уборка» [Электронный ресурс]. URL: https://prirodnadzor.admhmao.ru/upload/iblock/398/m38915vds0rjcaa18496umj0jbgb2iyo/Federalnyy-proekt-Generalnaya-uborka.pdf (дата обращения: 09.09.2025).

[24] *Паспорт* федерального проекта «Жилье» [Электронный ресурс]. URL: https://minstroyrf.gov.ru/upload/iblock/37d/md0438wm3dr6t8wfhst00hl75osbcpdb/F2-FP_ZHil_e-22.10.204.pdf (дата обращения: 09.09.2025).

[25] *Паспорт* федерального проекта «Поддержка семьи» [Электронный ресурс]. URL: https://kamgov.ru/document/file/download?id=177899 (дата обращения: 09.09.2025).

[26] *Паспорт* федерального проекта «Производительность труда» …

Таблица 5 / Table 5

Пример* формулировки мероприятия (результата) по технологии SMART / An example of the formulation of an activity (result) using SMART technology

Некорректная формулировка	Корректная формулировка	Комментарий
Увеличение производства промышленной продукции	Увеличить производство приоритетного вида продукции А к концу года на 25 %	Конкретность цели определяется указанием процента роста и номенклатуры продукции. Цель ограничена по времени годовым периодом, может быть измерена на основе статистической отчетности. Достижимость цели верифицируется с помощью исторических данных, анализа лучших практик и мероприятий и ресурсов программы. Цель актуальна, поскольку поставлена в рамках общего планируемого эффекта увеличения производства промышленной продукции

*Примечание: * – пример условный.*

Источник: разработано и составлено авторами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторы никоим образом не претендуют на безальтернативность предлагаемого методологического подхода и приветствуют дальнейшие исследования в области оценки общественной значимости (качества) мероприятий федеральных проектов. К достоинствам подхода можно отнести контекстуальность и практическую направленность. Технологичность предлагаемых решений позволяет проводить оценку на различных стадиях цикла стратегического планирования, не обладая при этом углубленными специальными знаниями. Методика может использоваться на стадии разработки проектов как для сравнительной оценки качества различных вариантов одного проекта, так и для сравнительной количественной оценки общественной значимости различных проектов, их рейтингования и ранжирования на фоне ограниченности бюджетных ресурсов.

Достоверность получаемых результатов обеспечивается использованием общедоступных источников официальной информации и применением общепризнанных методов стратегического анализа, адаптированных к объекту и предмету оценки. С другой стороны, следует признать свойственную всем экспертным методам, в противоположность формальным методам, субъективность и относительность оценок. Это касается как отбора критериев оценки и их весомостей, так и самих получаемых количественных оценок по заданным критериям. Вместе с тем предлагаемые критерии и методы применяются в равной степени ко всем мероприятиям, что обеспечивает их

достаточную валидность при проведении сравнительной оценки, рейтингования и ранжирования заданной совокупности мероприятий (результатов). Одновременно авторы полагают, что отмеченные недостатки будут нивелироваться по мере расширения круга привлекаемых экспертов и диапазона применяемых эвристических методов.

Список источников

Антясов Е. А. Проблемы реализации национальных проектов в условиях текущей геополитической ситуации // Финансовая экономика. 2023. № 6. С. 13–17. EDN: FOEGXW.

Береснева В. А., Шубцова Л. В. Оценка эффективности и результативности реализации проектов на государственном уровне (на примере национального проекта «Демография») // Инновационная экономика. 2023. № 2. С. 5–18. EDN: AOODLI.

Братченко С. А. Качество государственного управления: содержание понятия // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 6. С. 80–94. https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10071. EDN: WOCWBA.

Волоцков А. А. Национальные проекты как реализация целевых ориентиров стратегического развития регионов России // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 4. Ст. № 24. EDN: KJXTDO. URL: https://eeeregion.ru/article/7624 (дата обращения: 01.11.2025).

Гумеров Р. Р., Гусева Н. В., Лысенко А. А. Методология оценки качества государственных программ Российской Федерации на основе многокритериальной модели // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 2. С. 35–47. https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-35-47. EDN: NPXKRE.

Зворыкина Ю. В., Мамулат С. Л. О разрывах, эффектах и стратегиях при планировании и оценке достижения «прорывов» при реализации национальных проектов // Менеджмент и бизнес- администрирование. 2019. № 2. С. 18–32. EDN: JUXROW.

Зозуля А. В., Зозуля П. В., Мезина Т. В. и др. Анализ эффективности и перспективы реализации национальных проектов до 2030 года // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1. С. 437–440. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.174.1.078. EDN: ZJDUPC.

Ильченко С. В. Реализация национальных проектов России: проблемы и перспективы // Вестник экспериментального образования. 2021. № 3. С. 1–8. EDN: RYJVIJ.

Карапетян Г. Т. Национальный проект как форма государственного управления // Трибуна ученого. 2023. № 1. С. 130–133. EDN: NMBZZQ.

Каширская Л. В., Зурнаджьянц Ю. А. Аудит эффективности национальных проектов // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2022. Т. 17, № 2. С. 145–153. https://doi.org/10.12737/2073-0462-2022-145-153. EDN: XRXMRU.

Кениг А. В. Подход к оценке экономического роста (на примере национального проекта «Производительность труда») // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 1. С. 137–141. EDN: KSLPAY.

Кириченко И. А., Гумеров Р. Р. Реализация национальных целей и стратегическое планирование: фактор управления рисками // Российский экономический журнал. 2019. № 6. С. 52–62. https://doi.org/10.33983/0130-9757-2019-6-52-62. EDN: VTKRPE.

Кучеренко А. И. Концептуальные аспекты оценки эффективности осуществления национальных проектов в контексте достижения технологического лидерства // Управленческий учет. 2025. № 2. С. 109–118. EDN: IATYCH.

Ломака В. А., Дронова В. А. Анализ и оценка реализации национального проекта «Жилье и городская среда» в текущем периоде: итоги и перспективы // Научные записки молодых исследователей. 2025. Т. 13, № 1. С. 65–78. EDN: EQVNDY.

Маршова Т. Н. Уровень удовлетворенности бенефициаров как инструмент оценки национальных проектов // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 89–105. https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.34.4.07. EDN: GQBFZI.

Митрофанова И. В., Чернова О. А. Социально-экономические эффекты реализации национального проекта «Цифровая экономика» в старопромышленных регионах юга России // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 495–515. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-495-515. EDN: FMEYMN.

Муртазаев Х. М. Проблемы реализации национальных проектов в Российской Федерации и методы их решения // Вестник Поволжского института управления. 2025. Т. 25, № 4. С. 97–106. EDN: ZUWACY.

Рубан-Лазарева Н. В. Национальные проекты в роли механизмов адаптации к изменяющимся финансово-кредитным условиям обеспечения национальной безопасности // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18, № 2. С. 48–56. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-2-48-56. EDN: YJKTAQ.

Руднева Д. В. Совершенствование системы управления рисками реализации национальных проектов // Вестник Академии знаний. 2025. № 4. С. 674–677. EDN: RABILD.

Румянцев С. С. Роль национальных проектов в социально-экономическом развитии России // Теория и практика мировой науки. 2023. № 9. С. 41–43. EDN: DJMCVG.

Румянцева Н. А., Крамлих О. Ю., Киященко Л. Т. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» как аспект экономической безопасности страны // Экономика и предпринимательство. 2025. № 6. С. 133–139. https://doi.org/10.34925/EIP.2025.179.6.020. EDN: JJLZXM.

Термелева А. Е. Реализация национальных проектов в Российской Федерации: подходы и результаты // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16, № 1. С. 174–186. https://doi.org/10.18287/2542-0461-2025-16-1-174-186. EDN: DBCKOD.

Трощенко Е. В. Основные направления повышения эффективности использования средств на реализацию национальных проектов // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 4–2. С. 150–155. EDN: TEBYAN.

Этчуэ К. И. О. Политика реализации национальных проектов России в рамках здравоохранения // Общество: политика, экономика, право. 2024. № 5. С. 14–19. https://doi.org/10.24158/pep.2024.5.1. EDN: IIRNYD.

Alford J., O'Flynn J. Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings // International Journal of Public Administration. 2009. Vol. 32, № 3–4. P. 171–191. https://doi.org/10.1080/01900690902732731.

Bhanjdeo A. Evaluating outputs and outcomes: A study in transformation. D. Sc. Thesis (Doctor of Philosophy). Bathurst: Charles Sturt University, 2020. 200 p.

Feor L., Clarke A., Dougherty I. Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions // World. 2023. Vol. 4, № 4. P. 816–837. https://doi.org/10.3390/world4040051.

Gertler P. J., Martinez S., Premand P. et al. Impact evaluation in practice. 2nd ed. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016. 367 p. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4.

Moore M. H. Recognizing public value. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2013. 473 p.

Morra-Imas L. G., Rist R. C. The road to results: Designing and conducting effective development evaluations. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2009. 582 p.

White H., Raitzer D. A. Impact evaluation of development interventions: A practical guide. Manila: Asian Development Bank, 2017. 220 p. https://doi.org/10.22617/TCS179188-2.

Информация об авторах

Р. Р. Гумеров – кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра государственного регулирования, инвестиционного и институционального развития Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 119285, Россия, г. Москва, Воробьевское шоссе, 6а

SPIN-код (РИНЦ): 7935-0873

AuthorID (РИНЦ): 507588

Н. В. Гусева – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, заведующая лабораторией инструментов программно-целевого управления Центра развития программно-целевого управления Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 119285, Россия, г. Москва, Воробьевское шоссе, 6а

SPIN-код (РИНЦ): 7526-3244

AuthorID (РИНЦ): 936701

Вклад авторов: авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

Статья поступила в редакцию 17.11.2025; одобрена после рецензирования 12.01.2026; принята к публикации 12.01.2026.

References

Antyasov, E. A. (2023), "Problems of implementation of national projects in the current geopolitical situation", *Financial Economy,* no. 6, pp. 13–17, EDN: FOEGXW.

Beresneva, V. A. and Shubtsova, L. V. (2023), "Evaluation of the effectiveness and efficiency of the implementation of projects at the state level (using the example of the national project "Demography")", *Innovative Economy*, no. 2, pp. 5–18, EDN: AOODLI.

Bratchenko, S. A. (2020), "The quality of public administration: The content of the concept", *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk (The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences)*, no. 6, pp. 80–94, https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10071, EDN: WOCWBA.

Volotskov, A. A. (2023), "National projects as the implementation of targets for the strategic development of Russian regions", *Regional Economy and Management: electronic scientific journal*, no. 4, art. no. 7624, EDN: KJXTDO, available at: https://eeeregion.ru/article/7624 (Accessed Nov. 1, 2025).

Gumerov, R. R., Guseva, N. V. and Lysenko, A. A. (2021), "Methodology for assessing the quality of state programs of the Russian Federation based on a multi-criteria model", *Management and Business Administration*, no. 2, pp. 35–47, https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-35-47. EDN: NPXKRE.

Zvorykina, Y. V. and Mamulat, S.L. (2019), "Gaps, impacts and strategies during the planning and estimation of "breakthroughs" of the national projects realization", *Management and Business Administration*, no. 2, pp. 18–32, EDN: JUXROW.

Zozulya, A. V., Zozulya, P. V., Mezina, T. V. et al. (2025), "Analysis of the effectiveness and prospects of the implementation of national projects until 2030", *Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 1, pp. 437–440, https://doi.org/10.34925/EIP.2024.174.1.078, EDN: ZJDUPC.

Ilchenko, S. V. (2021), "Implementation of national projects of Russia: Problems and prospects", *Journal of Experimental Education*, no. 3, pp. 1–8, EDN: RYJVIJ.

Karapetyan, G. T. (2023), "A national project as a form of governance", *Tribuna uchenogo,* no. 1, pp. 130–133, EDN: NMBZZQ.

Kashirskaya, L. V. and Zurnadzh'yanc, Yu. A. (2022), "Audit of the effectiveness of national projects", *Vestnik of Kazan State Agrarian University*, vol. 17, no. 2, pp. 145–153, https://doi.org/10.12737/2073-0462-2022-145-153, EDN: XRXMRU.

Kenig, A. V. (2025), "Approach to assessing economic growth (case of the national project "Labor Productivity")", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1, pp. 137–141, EDN: KSLPAY.

Kirichenko, I. A. and Gumerov, R. R. (2019), "Realization of national goals and strategic planning: Risk management factor", *Russian Economic Journal*, no. 6, pp. 52–62, https://doi.org/10.33983/0130-9757-2019-6-52-62, EDN: VTKRPE.

Kucherenko, A. I. (2025), "Conceptual aspects of evaluating the effectiveness of national projects in the context of achieving technological leadership", *Management Accounting*, no. 2, pp. 109–118, EDN: IATYCH.

Lomaka, V. A. and Dronova, V. A. (2025), "Assessing the national "Housing and Urban Environment" project: Current results and future outlook", *Scientific notes of young researchers*, vol. 13, no. 1, pp. 65–78, EDN: EQVNDY.

Marshova, T. N. (2022), "Level of satisfaction of beneficiaries as a tool for evaluating national projects", *MCU Journal of Economic Studies*, no. 4, pp. 89–105, https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.34.4.07, EDN: GQBFZI.

Mitrofanova, I. V. and Chernova, O. A. (2023), "Socio-economic effects of implementing the national project "Digital economy" in the old industrial regions of the South of Russia", *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 3, pp. 495–515, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-495-515, EDN: FMEYMN.

Murtazaev, K. M. (2025), "Problems of implementing national projects in the Russian Federation and methods of their solvation", *Bulletin of the Volga Institute of Management*, vol. 25, no. 4, pp. 97–106, EDN: ZUWACY.

Ruban-Lazareva, N. V. (2025), "National projects in the role of mechanisms for adaptation to changing financial and credit conditions for ensuring national security", *Economics, Taxes & Law*, vol. 18, no. 2, pp. 48–56, https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-2-48-56, EDN: YJKTAQ.

Rudneva, D. V. (2025), "Improving the risk management system for national projects", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 4, pp. 674–677, EDN: RABILD.

Rumyantsev, S. S. (2023), "The role of national projects in the socio-economic development of Russia", *Theory and Practice of World Science*, no. 9, pp. 41–43, EDN: DJMCVG.

Rumyantseva, N. A., Kramlikh, O. Yu. and Kiyashchenko, L. T. (2025), "The national project "International cooperation and export" as an aspect of the country's economic security", *Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 6, pp. 133–139, https://doi.org/10.34925/EIP.2025.179.6.020, EDN: JJLZXM.

Termeleva, A. E. (2025), "Implementation of national projects in the Russian Federation: Approaches and results", *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, vol. 16, no. 1, pp. 174–186, https://doi.org/10.18287/2542-0461-2025-16-1-174-186, EDN: DBCKOD.

Troshchenko, E. V. (2025), "The main directions of increasing the efficiency of using funds for the implementation of national projects", *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal,* no. 4–2, pp. 150–155, EDN: TEBYAN.

Etchue, C. H. O. (2024), "Implementation policy of Russia's national healthcare projects", *Society: Politics, Economics, Law*, no. 5, pp. 14–19, https://doi.org/10.24158/pep.2024.5.1, EDN: IIRNYD.

Alford, J. and O'Flynn, J. (2009), "Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings", *International Journal of Public Administration*, vol. 32, no. 3–4, pp. 171–191, https://doi.org/10.1080/01900690902732731.

Bhanjdeo, A. (2020), "Evaluating outputs and outcomes: A study in transformation", D. Sc. Thesis, Philosophy, Faculty of Science, Charles Sturt University, Bathurst, Australia.

Feor, L., Clarke, A. and Dougherty, I. (2023), "Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions", *World*, vol. 4, no. 4, pp. 816–837, https://doi.org/10.3390/world4040051.

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P. et al. (2016), *Impact evaluation in practice*, 2nd ed., International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, DC, US, https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4.

Moore, M. H. (2013), *Recognizing public value*, Harvard University Press, Cambridge, MA, US.

Morra-Imas, L. G. and Rist, R. C. (2009), *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, DC, US.

White, H. and Raitzer, D. A. (2017), *Impact evaluation of development interventions: A practical guide,* Asian Development Bank, Manila, Philippines, https://doi.org/10.22617/TCS179188-2.

Information about the authors

R. R. Gumerov – Candidate of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Center for State Regulation, Investment, and Institutional Development of the Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, 6A Vorobyevskoye Ave., Moscow, 119285, Russia

SPIN code (RSCI): 7935-0873

Author ID (RSCI): 507588

N. V. Guseva – Candidate of Economics, Associate Professor, Senior Researcher, Head of the Laboratory of Program-Targeted Management Tools at the Center for Development of Program-Targeted Management of the Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, 6A Vorobyevskoye Ave., Moscow, 119285, Russia

SPIN code (RSCI): 7526-3244

Author ID (RSCI): 936701

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 17.11.2025; approved after reviewing 12.01.2026; accepted for publication 12.01.2026.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 406–426.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 406–426.

Эта работа © 2026 Плотичкиной Н. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Plotichkina, N. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Обзорная статья
УДК 316.4
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-406-426

СОЦИАЛЬНАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ И СОЛИДАРНОСТЬ: ВОЗМОЖНОСТИ ИНДЕКСНОГО ПОДХОДА В ИЗМЕРЕНИИ

Наталья Викторовна Плотичкина[1]
[1] Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия, oochronos@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-2601-5107

Аннотация. Введение: различные концептуальные интерпретации сплоченности и солидарности влияют на операционализацию и подходы к измерению понятий. Современные исследователи фокусируются на изучении эмпирически выявляемых показателей сплоченности, которой свойственны различия в содержании и уровнях измерения. Индексы социальной сплоченности конструируются путем агрегации субъективных индивидуальных ориентаций. Индексный подход объединяет три ключевых измерения сплоченности (идентичность, социальные связи, действия на благо сообщества), проявляющиеся в субизмерениях (солидарность, доверие, участие, соблюдение социальных норм) и индикаторах. Количественная оценка сплоченности учитывает вертикальную и горизонтальную проекции, включающие субъективные и объективные компоненты. **Цель:** описать и сопоставить подходы к разработке индексной модели социальной сплоченности и солидарности в разных сообществах. **Методы:** сбор и анализ данных с использованием пространственного, социокультурного, компаративного подходов. **Результаты:** описаны и сопоставлены подходы в построении индекса социальной сплоченности, разработанные различными аналитическими центрами. Показано, что индекс сплоченности применяется для мониторинга и оценки сплоченности и солидарности на уровне территориальных сообществ. Мировые, (суб)национальные индексы социальной сплоченности различаются концептуальной спецификацией, набором эмпирических индикаторов, единицами анализа, методами сбора данных, прикладными задачами разработчиков инструментария. Рассмотрены международные и национальные индексы социальной сплоченности и солидарности Приведены примеры индексов сплоченности в странах Азии и Латинской Америки, разработанных на основе европейских методик с учетом местного контекста. Выявлены подходы к конструированию шкалы индекса социальной сплоченности жилого района, описаны базовая формула и методика построения индекса на уровне сельских/городских поселений. Указаны инициативы по разработке индекса сплоченности местных сообществ в различных странах. **Выводы:** полученные результаты фиксируют полезность индекса социальной сплоченности как инструмента измерения и его эвристический потенциал для мониторинга политики развития сообществ.

Ключевые слова: социальная сплоченность, солидарность, концептуализация, количественное измерение, социальные показатели, индексный подход, индекс социальной сплоченности, методология, социологические методы

Благодарности: исследование выполнено при финансовой поддержке Российского и Кубанского научных фондов, проект № 24-18-20079 «Городские и сельские сообщества в политике развития Краснодарского края: практики солидарности и конфликтности», https://rscf.ru/project/24-18-20079/.

Для цитирования: *Плотичкина Н. В.* Социальная сплоченность и солидарность: возможности индексного подхода в измерении // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 406–426 https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-406-426.

Review article

SOCIAL COHESION AND SOLIDARITY: THE POSSIBILITIES OF AN INDEX APPROACH IN MEASUREMENT

Natalia V. Plotichkina[1]

[1] Kuban State University, Krasnodar, Russia, oochronos@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-2601-5107

Abstract. Introduction: different conceptual interpretations of cohesion and solidarity influence the operationalization of these concepts and the approaches used to measure them. Contemporary researchers focus on empirically observable indicators of cohesion, which vary in content and level of measurement. Social cohesion indices are constructed by aggregating subjective individual orientations. The index approach combines three key dimensions of cohesion (identity, social connections, actions for the benefit of the community), manifested in sub-dimensions (solidarity, trust, participation, compliance with social norms) and indicators. Quantitative assessment of cohesion considers vertical and horizontal dimensions, including both subjective and objective components. **Objectives:** to describe and compare approaches to developing an index model of social cohesion and solidarity in different communities. **Methods:** the research employs a qualitative data collection and analysis strategy, using spatial, sociocultural, and comparative approaches. **Results:** the approaches to building social cohesion indices developed by various analytical centers are described and compared. It is shown that the cohesion index is used to monitor and evaluate cohesion and solidarity at the level of territorial communities. Global and (sub)national social cohesion indices differ in conceptual specification, empirical indicators, units of analysis, data collection methods, and the applied objectives of their developers. International and national indices of social cohesion and solidarity are examined. Examples are given of cohesion indices in Asia and Latin America that were developed based on European methods while taking local context into account. Approaches to constructing a neighborhood-level social cohesion scale were identified, and the basic formula and methodology for building an index at the level of rural and urban settlements were described. Initiatives to develop local community cohesion indices in various countries are noted. **Conclusions:** the results demonstrate the usefulness of the social cohesion index as a measurement tool and highlight its heuristic potential for monitoring community development policies.

Keywords: social cohesion, solidarity, conceptualization, quantitative measurement, social indicators, index approach, social cohesion index, methodology, sociological methods

Acknowledgements: the research was supported by the grant program of the Russian Science Foundation and the Kuban Science Foundation, project no. 24-18-20079 “Urban and rural communities in the development policy of the Krasnodar region: Practices of solidarity and conflict”, https://rscf.ru/project/24-18-20079.

For citation: Plotichkina, N. V. (2026), "Social cohesion and solidarity: The possibilities of an index approach in measurement", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 406–426, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-406-426.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения индексного подхода – инструмента количественной оценки социальной сплоченности и солидарности – связана с тем, что в российском исследовательском сообществе социальная сплоченность и солидарность как предмет прикладного анализа находятся на периферии научного дискурса. В концептуальной литературе отсутствует единое понимание указанных понятий, что приводит к необходимости контекстуализации в существующем ландшафте гипотез и исследовательских направлений.

Кроме того, использование индексного подхода в анализе солидарности и сплоченности характеризуется методологическим разнообразием. Так, исследователи предлагают индексные модели социальной структуры сообществ, фокусирующиеся на измерении социальной сплоченности на основе социально-демографических переменных и данных о физической инфраструктуре (He et al., 2023), осуществляют количественную оценку сплоченности городских районов с учетом не только социальных, но и пространственных параметров (доступность местных услуг) (Damurski, 2022).

Цель статьи – описать и сопоставить подходы к разработке аналитической основы, эмпирических (суб)измерений, показателей индексной модели в количественной оценке состояния социальной сплоченности и солидарности на различных уровнях, в разных сообществах (национальные государства, регионы, местные сообщества / жилые районы). Поскольку в фокусе научной оптики исследователя находится не только сплоченность, но и солидарность, аналитические интенции автора направлены на агрегированные коэффициенты сплоченности, основанные на экспликации солидарных коллективных действий в качестве переменной, индикатора сплоченности. Кроме того, современные методики измерения сплоченности выходят за пределы западных стандартов и концептуализаций (Tok et al., 2024, p. 115), поэтому в статье приводятся примеры конструирования индексов, основанных на базовых формулировках и аналитических схемах, предложенных европейскими исследователями, но адаптированных, то есть содержащих «контекстуализированные» индикаторы с учетом местной ситуации (Турция, Кыргызстан, Мексика). Контекстуализация, «перестройка» переменных сплоченности обычно достигается посредством модификации вопросов анкеты либо гайда интервью применительно к определенной внешней среде оценки.

Статья структурирована следующим образом. В первом разделе представлен обзор подходов к концептуализации сплоченности и солидарности с учетом терминологических сходств и различий. В следующем разделе рассматриваются международные и национальные индексы социальной сплоченности и солидарности (VALCOS, Social Cohesion Radar, Türkiye'de Sosyal Uyum Endeksi, L'Indice National de Solidarité et de Cohésion Sociale, Global Solidarity

Index, Solidaritäts-Barometer, Scanlon Index of Social Cohesion) и описываются прикладные исследования, в которых сплоченность измеряется исключительно на национальном уровне или проводятся межстрановые сравнения (VALCOS, Social Cohesion Radar). В третьем разделе представлена характеристика индекса сплоченности района / соседской территории, приводятся примеры количественной оценки сплоченности местных сообществ с использованием индексного подхода в различных странах (Community Life Survey, Le baromètre de la cohésion des territoires, Índice de Cohesión Social Vecinal, Индекс социальной сплоченности сельских сообществ Кыргызстана). Завершается статья выводами, сформулированными на основе результатов анализа.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современных исследованиях наблюдается переход от абстрактных теоретизирований к анализу эмпирически выявляемых и измеряемых параметров сплоченности (Tok et al., 2024, p. 111; MacIsaac et al., 2023, p. 590).

В научной литературе достигнут консенсус относительно экспланации содержания, сущностных свойств сплоченности: характеристика государств, сообществ; многомерный конструкт, который можно изучать на различных уровнях (Tok et al., 2024, p. 112; Dickes et al., 2011, p. 1–2). Подобная интерпретация позволяет разграничить сплоченность и солидарность (паттерн поведения, свойственный индивидам), несмотря на их эмпирические корреляции.

В классических социологических версиях сплоченность характеризуется как солидарность между индивидами с устойчивыми связями и отсутствием конфликтов. Вместе с тем сплоченность – коллективная черта, «целостное качество» (со)общества; тогда как солидарные действия демонстрируют индивиды.

Концепт социальной сплоченности фокусируется на внутреннем устройстве сообществ – их целостности и взаимосвязях. Но именно внутренние социальные установки и взаимодействия индивидов во многом определяют и объясняют сравнительную эффективность разных обществ; путем агрегирования индивидуальных ориентаций граждан на макроуровне, преобразования микроданных в макропеременные мы можем осуществлять компаративную оценку сплоченности стран. Основная цель работы с микроуровневыми данными заключается в их последующей агрегации для оценки и сравнения показателей социальной сплоченности разных территориальных сообществ (Acket et al., 2011, p. 5).

Таким образом, содержание сплоченности и уровень ее измерения различны: понятие применимо к сообществам, но эмпирическое измерение проводится на индивидуальном уровне путем сбора микроданных – например, в ходе опросов населения, экспертов (Aruqaj, 2023, p. 231). Современные индексы социальной сплоченности как системы показателей, отражающих состояние изучаемого объекта путем измерения его характеристик, конструируются усреднением, агрегацией субъективных мнений и ценностных ориентаций граждан, способствуют пониманию того, как достигается сплоченность на макроуровне через солидарные установки и действия индивидов (Dickes

et al., 2009). Это позволяет исследователям проводить кросс-национальные сопоставления, выявлять режимы, профили социальной сплоченности в государствах, регионах, местных сообществах (Delhey et al., 2023; Larsen and Boehnke, 2016, p. 13; Aruqaj, 2023, p. 233), осуществлять мониторинг политики сплочения городских территорий, муниципальных районов (Qi et al., 2024) и т. д.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Международные и национальные индексы социальной сплоченности и солидарности

В данном разделе автор фокусируется на международных, национальных индексах социальной сплоченности и солидарности. В подобных исследованиях единицей анализа выступают конкретное государство или группы стран, проводятся кросс-национальные сравнения с целью определения национальных профилей, режимов либо кластеров сплоченности. Рассмотрим некоторые из них, предлагающие наиболее комплексную и системную оценку сплоченности с учетом солидарности как переменной и размещенные в свободном доступе (табл. 1).

Радар социальной сплоченности (Social Cohesion Radar) был разработан сотрудниками Конструкторского университета (Constructor University) в Бремене, реализовавшими одноименный проект Фонда Бертельсмана (Bertelsmann Stiftung). Социальная сплоченность интерпретируется как степень социальной интеграции территориального сообщества[1]. Макроиндекс включает три измерения[2] сплоченности (горизонтальные и вертикальные социальные отношения, ориентация на общее благо), каждое из которых в свою очередь делится на три субизмерения. Горизонтальные социальные отношения охватывают включенность в социальные сети, уровень межличностного доверия и толерантность; вертикальные социальные отношения – идентичность, институциональное доверие, оценку справедливости в обществе; ориентация на общее благо – солидарное поведение, соблюдение норм и гражданское участие. Исследование основывается на вторичном анализе социологических данных. Оценки сплоченности формируются как среднее арифметическое значение девяти субизмерений. Сначала рассчитываются три субиндекса, затем совокупный индекс. Радар можно использовать для оценки сплоченности в целом (общий индекс) или ее измерений/субизмерений (субиндексы социальных сетей, эмоциональных связей и приверженности коллективному благу), для исследования факторов и результатов сплоченности и конструирования ее национальных профилей.

Аналитический инструментарий Фонда Бертельсмана используется в различных странах для конструирования **индекса социальной сплоченности**.

[1] *Dragolov G., Ignácz Z., Lorenz J. et al.* Social Cohesion Radar. Measuring common ground: An international comparison of social cohesion methods report. Bremen: Jacobs University, Bertelsmann Stiftung, 2013. P. 5.

[2] В данном исследовании термин «измерение» используется для обозначения элементов, составных частей социальной сплоченности.

Таблица 1 / Table 1

Компаративный анализ международных/национальных индексов социальной сплоченности и солидарности / Comparative analysis of international/national indices of social cohesion and solidarity

Параметр сравнения индексов	Радар социальной сплоченности	Индекс социальной сплоченности	Индекс VALCOS	Национальный индекс солидарности и социальной сплоченности	Индекс глобальной солидарности
Методология/ подход в измерении	Композитный индекс. Количественный индексный подход	Композитный индекс. Количественный индексный подход	Два композитных индекса. Количественный индексный подход	Композитный индекс. Количественный индексный подход	Композитный индекс. Количественный индексный подход
Разработчики индекса	Фонд Бертельсмана, Конструкторский университет (Бремен)	Фонд развития человека (İNGEV), Стамбульский политический центр Университета Сабанджи	Люксембургский институт социально-экономических исследований (LISER)	Обсерватория солидарности и социальной сплоченности, Министерство национального единства, солидарности и борьбы с бедностью Кот-д'Ивуара	Аналитический центр «Глобальная нация»
Количество индикаторов/ субизмерений/ измерений	Западный радар (58/9/3). Азиатский радар (36/9/3)	Индикаторы сплоченности (94/9/3): (35/3/1 + 45/3/1 + 14/3/1)	1999 г.: 44/12/4/2; 2008 г.: 50/13/4/2	Индикаторы сплоченности (97/22/7). Индикаторы солидарности (29/8/2)	2024 г.: 11/0/3; 2023 г.: 11/0/3
Пространственный охват (количество стран)	Западный радар (34), Восточный радар (22)	1 страна (Турция), 26 провинций	1999 г.: 33 страны (Европа); 2008 г.: 47 стран (Европа)	1 страна (Кот-д'Ивуар), 12 округов	2023 г.: 21 страна ОЭСР; 2024 г.: 31 страна ОЭСР

Параметр сравнения индексов	**Радар социальной сплоченности**	**Индекс социальной сплоченности**	**Индекс VALCOS**	**Национальный индекс солидарности и социальной сплоченности**	**Индекс глобальной солидарности**
Источники данных	Результаты репрезентативных кросснациональных опросов, экспертные оценки, данные международных институтов	Материалы общенационального анкетирования	Результаты межстрановых опросов: Европейское исследование ценностей (European Values Study)	Результаты общенационального анкетного опроса, статистические данные	Социологический опрос (в 2023 г. проведен Glocalities, в 2024 г. – Ipsos Global Advisor), статистические данные
Субизмерения индекса	– Социальные сети, – толерантность, – идентичность, – институциональное и межличностное доверие, – восприятие справедливости, – **солидарность**, – соответствие правилам / социальный порядок, – гражданское участие	– Национальная идентичность / патриотизм, – институциональное доверие, – вера в справедливое распределение ресурсов в обществе, – социальные сети, – межличностное доверие, – признание плюрализма, толерантность и мультикультурализм, – **солидарность** и благотворительность, – соблюдение социальных норм, – политическое участие	*Два измерения сплоченности:* – формальное (субъективно-установочное), – существенное (поведенческое). *Четыре субизмерения:* – социальные сети / социокультурное участие, – институциональное доверие, – **солидарность**, – политическое участие	*Субизмерения сплоченности:* – безопасность, – правосудие, права человека, – институциональное и межличностное доверие, – толерантность, в том числе уровень конфликтности, – **солидарность**, – общие нормы, символы, – доступ к трудоустройству, медицинским и образовательным услугам,	– Чувство принадлежности к мировому сообществу, космополитизм, – готовность платить налоги для решения глобальных проблем, – поддержка коллективно установленных правил, – международное финансирование многосторонних отношений, – политико-управленческие решения между

Параметр сравнения индексов	Радар социальной сплоченности	Индекс социальной сплоченности	Индекс VALCOS	Национальный индекс солидарности и социальной сплоченности	Индекс глобальной солидарности
				– эксклюзия, – коррупция, – гендерное равенство, – гражданское и политическое участие. *Субизмерения солидарности:* – социальное страхование, – социальная помощь, – социальное законодательство, – семейная солидарность, – солидарность на уровне территориального сообщества и гражданских ассоциаций, – корпоративная солидарность,	народных органов по глобальным проблемам (доля решений в ООН, принятых на основе консенсуса), – представительство женщин в национальных парламентах, – объемы мировой торговли, – безопасность в сфере здравоохранения, – сокращение выбросов CO_2, – уровень смертности в результате насильственных конфликтов,

Параметр сравнения индексов	Радар социальной сплоченности	Индекс социальной сплоченности	Индекс VALCOS	Национальный индекс солидарности и социальной сплоченности	Индекс глобальной солидарности
				– корпоративная социальная ответственность	– экономическая конвергенция (разница в приросте ВВП между бедными и богатыми странами)

Примечание: разработчики Индекса глобальной солидарности предпочли не осуществлять группировку индикаторов по субизмерениям, поэтому в таблице 1, в строке «Субизмерения индекса», указаны 11 индикаторов индекса.

Источник: составлено автором на основе методических отчетов, аналитических материалов, размещенных на веб-ресурсах указанных исследовательских центров и учреждений.

Данное обстоятельство отчасти объясняется тем, что методические отчеты разработчиков индекса находятся в открытом доступе. В 2018 году Фонд развития человека (İnsani Gelişme Vakfı, İNGEV) и Стамбульский политический центр (Istanbul Policy Center, IPC) разработали индекс сплоченности Турции на основе методики Фонда Бертельсмана, адаптировав ее к местной специфике территориальных систем, являющихся объектами политики развития. Сплоченность операционализировалась в разрезе трех направлений: позитивная эмоциональная взаимосвязанность (национальная идентичность / патриотизм, институциональное доверие, вера в справедливое распределение ресурсов и возможностей в обществе), социальные отношения (сети, межличностное доверие, мультикультурализм, уважение к разнообразию), ориентация на общее благо (солидарность и благотворительность, соблюдение социальных норм, политическое участие)[3]. Индекс рассчитывался поэтапно: после разработки трех субиндексов ключевых измерений сплоченности создавался общий индекс, который варьировался в диапазоне от 0 до 100[4] и представлял собой взвешенную сумму трех субиндексов.

Индекс VALCOS (Valeurs et Cohésion Sociale) предоставляет информацию о степени и тенденциях социальной сплоченности в различных европейских странах, основываясь на вторичном анализе индивидуальных микроданных лонгитюдного Европейского исследования ценностей (European Values Study, EVS). Создание макроиндекса VALCOS опиралось на теоретический конструкт социальной сплоченности П. Бернара (Bernard, 1999), который объединил политическую и социокультурную области повседневности в их формальных (субъективных) и существенных (поведенческих) взаимосвязях (Dickes et al., 2009). На пересечении общественных сфер и форм отношений были выделены четыре субизмерения сплоченности: институциональное доверие ((не)легитимность), солидарность ((ин)толерантность), политическое участие (активность/пассивность), социокультурное участие (аффилиация/изоляция) (Dickes et al., 2011, p. 5). В анкете EVS были отобраны вопросы, релевантные исходной концептуализации сплоченности, и, по сути, трансформированы в промежуточные переменные. В экономической области социальная сплоченность не измерялась в связи с труднодоступностью данных (Dickes et al., 2009, p. 4–5). С целью эмпирического тестирования теоретической схемы разработки индикаторов применялись многомерное шкалирование и конфирматорный факторный анализ. В ходе агрегации показателей и субизмерений использовались следующие промежуточные переменные (от 12 до 13): (не)легальное политическое участие, одобрение деятельности правительства, включенность в общественные ассоциации, дистальная и проксимальная солидарность (с соседями, инвалидами, мигрантами, детьми). С помощью промежуточных переменных около 50 индикаторов были укрупнены в четыре субизмерения и два измерения сплоченности. Общий индекс сплоченности не рассчитывался, были предложены два индекса формальной и существенной сплоченности (Delhey et al., 2023, p. 100). Исследовательская группа выделила

[3] *Ataseven A., Bakiş Ç., Keyman E. F.* Türkiye`de sosyal uyum. Istanbul: İstanbul Politikalar Merkezi, İnsani Gelişme Vakfı (İNGEV), 2018. S. 9–10.

[4] Ibid. S. 16.

кластеры социальной сплоченности. Создатели индекса VALCOS сгруппировали 47 европейских стран в шесть макрорегионов по степени сплоченности: Север, Юг, Запад, Восток, бывший Советский Союз и Турция (Dickes et al., 2011, p. 14–15).

В 2023 году Министерство национального единства, солидарности и борьбы с бедностью Республики Кот-д'Ивуар разработало и утвердило 126 **национальных показателей социальной сплоченности и солидарности** с целью мониторинга, оценки и контроля уровня социальной интеграции страны[5]. Социальная сплоченность эксплицируется как состояние коллективности/(со)общества со свойственными ему солидарностью и устойчивыми социальными связями. Для мониторинга динамики социальной сплоченности были предложены семь измерений: безопасность; правосудие, права человека; легитимность (институциональное и социальное доверие); толерантность, в том числе уровень конфликтности; идентичность; социальная инклюзия; политическое и гражданское участие. В рамках мониторинга солидарности было разработано 29 индикаторов, связанных с восьмью субизмерениями и двумя измерениями – публичным и частным. Публичная солидарность выявляется на основе анализа уровня доступа населения к системе государственного медицинского страхования и различным пособиям, а также количества законов, защищающих уязвимые социальные группы. Частная солидарность исследуется через уровень солидарности в семьях, городских/сельских сообществах, местных ассоциациях, профсоюзах, кооперативах, компаниях. Так, субизмерение на уровне территориального сообщества подразумевает количество людей, получающих поддержку комьюнити, численность мероприятий, объединяющих сообщество, и долю населения, включенного в местные ассоциации.

В 2021, 2023, 2025 годах научно-исследовательским институтом Сотомо (Sotomo) были опубликованы Барометры солидарности (Solidaritäts-Barometer), основанные на результатах анкетирования населения различных регионов Швейцарии[6]. Аналитики разработали комбинированный индекс солидарности на базе таких переменных, как готовность населения оказать помощь незнакомым людям и своему окружению, волонтерство, благотворительность, поддержка беженцев. В рамках онлайн-опросов выявлялась социально-демографическая специфика солидаристов, соседские связи в месте проживания, доверие и формы социальной поддержки соседей, мотивы и приоритеты солидарных практик.

В Австралии для оценки степени поляризации общества на разных уровнях действуют два индекса: национальный индекс сплоченности Австралии (Australian Cohesion Index) и индекс социальной сплоченности Скэнлона

[5] *Indicateurs* nationaux de solidarite et de cohesion sociale [Online] // Observatoire de la solidarite et de la cohesion sociale. URL: http://oscs.solidarite.gouv.ci/documents/LIVRET_OSCS_2.pdf (Accessed Aug. 17, 2025).

[6] *Frisch L., Herrmann M., Stückelberger S. et al.* Barometer: Zusammenhalt in der Schweiz. Zurich: Sotomo, 2025; *Hermann M., Bühler G., Wenger V. et al.* Glückskette Solidaritäts – Barometer 2023. Zurich: Sotomo, 2023; *Hermann M., John A., Wenger V.* Glückskette Solidaritäts – Barometer 2021. Zurich: Sotomo, 2021.

(Scanlon Index of Social Cohesion). Интерпретация социальной сплоченности осуществляется с учетом влияния культурного многообразия населения и иммиграции на национальную идентичность и культуру. С 2007 года индекс Скэнлона отслеживает уровень социальной интеграции, благополучия австралийского общества на основе данных общенационального опроса и глубинных интервью. При расчете индекса используется пять измерений: идентичность, уровень счастья и финансового благополучия, социальная инклюзия, политическая активность и толерантность[7]. На основе пяти субиндексов выстраивается совокупный коэффициент. При этом итоговые показатели выражаются в процентах: сопоставление вновь полученных значений со значениями «базового» исследования 2007 года позволяет выявлять динамику социальной интеграции общества с течением времени. Национальный индекс Австралии разрабатывается с 2021 года и отслеживается каждые два года. Аналитический инструмент охватывает десять измерений социальной сплоченности, пять из которых взяты из индекса Скэнлона (доход, занятость, здоровье, гражданская активность, образование, политическое участие, идентичность, толерантность, социальная инклюзия, счастье). В качестве источников эмпирической информации выступают результаты общенациональных опросов и статистические данные государственных учреждений[8].

Глобальный индекс солидарности (Global Solidarity Index) разрабатывается аналитическим центром «Глобальная нация» с 2023 года. Индекс строится на основе трех измерений (глобальная идентичность, международные институты, международное сотрудничество). Исходная идея создателей заключалась в том, что солидарность способствует глобальному сотрудничеству в достижении устойчивого мира. Индикаторы конструируются на основе принципов инклюзивности и репрезентативности. Измерениям и индикаторам глобальной солидарности присваивается одинаковый вес – от $^1/_4$ до $^1/_3$. Для каждого показателя определяются верхние и нижние границы величины, которые трансформировали фактические значения переменных в баллы (0–100) по формуле: (фактическое значение – нижняя граница / верхняя граница – нижняя граница) * 100. Полученные значения состояния индикаторов усредняются и объединяются в единый глобальный балл. Диапазон оценок для индекса выглядит следующим образом: «общая цель» (75–100 баллов), «зеленые ростки» (50–74), «опасная зона» (25–49), «переломный момент» (0–24)[9]. Только первое измерение – глобальная идентичность – исследовалось на основе социологических опросов, проведенных в 2024 году на веб-платформе Ipsos Global Advisor (N = 21 023 респондента) и в 2023 году – на Glocalities Insights (N = 21 290 респондентов). Два других измерения выявлялись на основе статистических данных. Индекс охватывает страны из четырех регионов: Северной Америки, Европы, Латинской Америки; Азиатско-

[7] *O'Donnell J., Guan Q., Prentice T.* Mapping social cohesion 2024. Melbourne: Scanlon Foundation Research Institute, 2024. P. 12, 105–107.

[8] *O'Donnell J.* Australian Cohesion Index. A report from the Scanlon Foundation Research Institute. Melbourne: Scanlon Foundation Research Institute, 2023. P. 39.

[9] *Glennie J., Damluji H., Hope A.* Global solidarity report 2024. London: Global Nation, 2024. P. 78.

Тихоокеанского региона; Ближнего Востока; Африки. Глобальный индекс солидарности не ранжирует страны: рассчитываются значения трех субиндексов и строится один итоговый индекс для всех исследуемых государств, то есть для всего мирового сообщества[10].

Анализируемые индексы, хотя и не представляют полного перечня, демонстрируют определенные устойчивые тенденции. В основном индексы построены по аналогичной схеме. Различия следует искать в наборе используемых эмпирических индикаторов, единицах анализа, методах сбора данных, целях аналитиков, создающих инструменты количественной оценки территориальной сплоченности. Национальные агрегированные коэффициенты, построенные на большом массиве данных, предоставляют срез степени сплоченности в локальных сообществах в пределах территории одной страны для мониторинга программ/проектов локального развития, выявления диспропорций регионального развития. Однако подобные индексы не позволяют проводить межстрановые сравнения. Мировые (международные) индексы обладают широким географическим охватом на основании единой методики и сохраняют при этом возможность учета национальной специфики. Их цель – кластеризация, ранжирование государств по уровню сплоченности, выявление и анализ макродетерминант сплоченности в странах (уровень экономического развития обществ, неравенство доходов, религиозность, этническая неоднородность и т. д.). Кроме того, одним из критериев оценки индексов сплоченности и солидарности были ресурсы, необходимые для сбора эмпирических данных: в отличие от национальных мировые индексированные показатели опирались на вторичные социологические данные, что становится необходимостью, если исследуемая выборка включает более одной страны.

В целом применение индексов позволяет сделать выводы о степени социальной сплоченности в различных странах в соответствии с заранее определенными параметрами[11]. Подобные индексы отражают корреляции между социальной сплоченностью и иными показателями, формируют у политиков общее представление о состоянии социальной сплоченности и облегчают изучение стратегий, мониторинг программ и проектов, разработанных органами государственной власти в области социальной сплоченности.

Индекс сплоченности района / соседской территории / местного сообщества

Индекс сплоченности района (Neighbourhood Cohesion Index) – шкала, предназначенная для измерения и оценки уровня солидарности, сплоченности, связей и взаимодействий членов местного сообщества. Оригинальный конструкт индекса, разработанный Дж. К. Бакнером (Buckner, 1988), включает три ключевых измерения: привязанность к месту, чувство общности, кон-

[10] *Damluji H., Glennie J., Barbier S. et al.* Global solidarity report 2023. London: Global Nation, 2023. P. 37.

[11] *Türkiye*`de sosyal uyum: Programlama model ve kilavuzu. Kanıtlanmış modellerin incelemesi. En İyi Uygulamalar ve Geliştirme Alanları. 2022 [Online] // İnsani Gelişme Vakfı (İNGEV). URL: https://ingev.org/raporlar/Turkiyede-Sosyal-Uyum-Programlama-Model-ve-Kilavuzu.pdf (Accessed Aug. 16, 2025).

такты и социальное взаимодействие между соседями (Ross and Searle, 2021, p. 409, 420–421).

Аналитики предлагают различные концептуализации факторной структуры шкалы индекса в зависимости от фокуса и цели исследования (табл. 2). Р. Форрест, А. Кернс выделяют субъективные и объективные индикаторы социальной сплоченности городского района: общие ценности и гражданская политическая культура, социальный порядок и эффективный контроль, социальная солидарность, социальный капитал, локальная идентичность (Forrest and Kearns, 2001, p. 2129).

Таблица 2 / Table 2

Подходы к измерению социальной сплоченности района / Approaches to measuring neighborhood social cohesion

Параметр сопоставления подходов	**Авторы подхода**		
	Дж. К. Бакнер (1988), А. Росс и М. Сирл (2021)	**Р. Форрест и А. Кернс (2001)**	**М. Л. Мендес, Г. Отеро, Ф. Линк, Э. Лопес Моралес и М. Гайо (2020)**
Компоненты социальной сплоченности района	1. Чувство общности, коллективная идентичность. 2. Привязанность жителей к району, заинтересованность в месте проживания. 3. Характер соседских отношений, степень взаимодействия жителей, доверие и интеракция с соседями, солидарность	1. Общие ценности, задачи, политическое участие. 2. Социальный порядок, отсутствие конфликтов. 3. Социальная солидарность. 4. Включенность в социальные сети; гражданское участие, принадлежность к местным ассоциациям. 5. Привязанность к месту проживания	1. Физическая, социальная привязанность к району, привлекательность проживания. 2. Социальные интеракции местного населения, сети, доверие соседям. 3. Вовлеченность в местные практики, содействие коллективному благополучию, участие в локальных ассоциациях, социальная поддержка, помощь соседям, солидарность

Примечание: в выборку попали наиболее цитируемые исследования социальной сплоченности районов.

Источник: составлено автором.

В ряде прикладных исследований индекс оценивает сплоченность на основе следующих показателей: локальная идентификация (привязанность к территориальному сообществу, восприятие населением сплоченности); формы, типы, качество, интенсивность социальных взаимодействий, сетей, обмена социально-пространственными ресурсами; гражданская активность (членство в местных ассоциациях, деятельность на благо сообщества, соли-

дарность жителей) (Üblacker et al., 2024, p. 3173; Méndez et al., 2021, p. 1702; Liu et al., 2016, p. 268–269). В итоге социальная сплоченность района оказывается обусловлена способностью местных жителей трансформировать социальные связи в поддержку и коллективные действия на благо территории.

Дж. Ким, Р. Шили и К. Шмидт предложили оценивать социальный капитал сквозь призму ресурсов, доверия, норм/предписаний, свойственных различным типам социальных отношений, а социальную сплоченность местного сообщества – посредством доверия, норм коллективных действий, общей цели, локальной идентичности, гражданской активности, привязанности к территории (Kim et al., 2020, p. 7–10).

С 2012 года в Англии по заказу правительства ежегодно проводится социологическое исследование жизни сообществ – Community Life Survey. Анкета адресована местным жителям и включает вопросы, направленные на выявление степени привязанности населения к району проживания и удовлетворенности им, уровня доверия соседям, участия в волонтерских инициативах и в принятии решений, способствующих благосостоянию локального комьюнити[12].

Барометр сплоченности территорий Франции (Le baromètre de la cohésion des territoires[13]) разработан с учетом шести факторов: солидарность; качество жизни населения; сотрудничество между территориями, координация деятельности местных органов власти; социальный капитал; эмпауэрмент, расширение прав и возможностей территорий; социально-экологический подход. При этом шесть субизмерений сплоченности дифференцированы на 30 контрольных индикаторов. Инструментарий действует с 2018 года, позволяя отслеживать динамику территориальных различий на уровне регионов, департаментов, коммун. Субизмерение солидарности оценивается на основе следующих параметров: доля населения в возрасте 65 лет и старше; доступ к социальному жилью; уровень безработицы, доля населения, охваченного активным доходом солидарности[14].

Индекс социальной сплоченности района (Índice de Cohesión Social Vecinal, ICSV), разработанный в 2015 году Фондом Хогареса (Fundación Hogares) и аналитическим центром "México Evalúa", используется в Мексике для мониторинга социальной интеграции жилых комплексов, районов, кварталов для малообеспеченных граждан. Инструментом учитываются субъективное, объективное, горизонтальное и вертикальное измерения сплоченности: солидарность и межличностное доверие к соседям, членам сообщества; чувство принадлежности к комьюнити; локальная идентичность; партисипаторное поведение (участие в социальных мероприятиях, акциях по благоустройству территории, действия на благо сообщества); сети личной поддержки (обмен, взаимопомощь жителей); доверие к лидерам, органам власти,

[12] *Community* Life Survey: October to December 2024 quarterly release [Online] // UK Government official website. URL: https://www.gov.uk/government/statistics/community-life-survey-october-to-december-2024-quarterly-release (Accessed Aug. 17, 2025).

[13] *De Lapasse B., Le Guyader S.* Le baromètre de la cohésion des territoires. Paris: ANCT, 2021. 65 p.

[14] *Baromètre* des territoires 2025 – France désemparée en quête de tranquillité [Online] // Institut Montaigne. URL: https://www.institutmontaigne.org/publications/barometre-des-territoires-2025-france-desemparee-en-quete-de-tranquillite (Accessed Aug. 16, 2025).

местным официальным институциям; волонтерская работа и пожертвования; участие в муниципальной политике (членство в политических организациях, информированность о локальных проблемах, включенность в процесс принятия местных решений)[15]. В итоге в ходе эмпирической валидации набор исходных переменных ICSV был сокращен посредством метода главных компонент без потери характеристик данных. Для каждого из четырех измерений сплоченности (межличностное доверие и солидарность, привязанность к жилому комплексу, коллективная идентичность, партисипаторное поведение) сконструированы субиндексы, полученные путем суммирования ответов респондентов на вопросы анкеты, структурированные по каждому измерению, и деления ответов на количество вопросов (среднее значение)[16]. Для получения ICSV на уровне индивида выявляется среднее значение отдельных субиндексов, предполагая, что каждый из четырех показателей имеет равный удельный вес. Формула ICSV выглядит так:

$$(\text{Индекс}_{\text{доверия}} + \text{Индекс}_{\text{принадлежности}} + \text{Индекс}_{\text{идентичности}} + \text{Индекс}_{\text{поведения}}) / 4.$$

Для построения ICSV применяется метод простого среднего агрегирования со стандартизацией от 0 до 10.

В 2016 году сотрудниками Университета Центральной Азии был разработан Индекс социальной сплоченности сельских сообществ Кыргызстана на основе методики Фонда Бертельсмана. Инструментарий эмпирически протестирован на материалах социологических опросов, проведенных с 2014 по 2017 год в 30 субрайонах (айылных аймаках) и селах. Используется многофакторная модель сплоченности, сконструированная с учетом трех измерений: социальные отношения, эмоциональные связи (психология местных комьюнити), приверженность коллективному благу, в том числе солидарность. Базовая концептуализация сплоченности соответствует аналитической рамке, предложенной Фондом Бертельсмана (Larsen and Boehnke, 2016, p. 8). На основе факторного анализа отобраны и модифицированы с учетом местной специфики 42 показателя, коррелирующие с девятью субизмерениям сплоченности (от трех до восьми предикторов для каждого субизмерения) (Larsen et al., 2020, p. 45). Балл по каждому (суб)измерению формируется как среднее арифметическое значение выбранных индикаторов для соответствующего (суб)измерения. Исследователи исключили из перечня измерений сплоченности материальные ресурсы, общие ценности, качество жизни, что позволило четко дифференцировать предикторы, элементы и результаты сплоченности. Данные, полученные в ходе опросов сообществ, домохозяйств и отдельных лиц, были агрегированы на уровне территорий для расчета совокупного индекса. Методика позволяет сопоставлять значения индекса сплоченности на уровне субрайонов и деревень/сел, входящих в их состав. Сначала строится индекс сплоченности на уровне деревни путем усреднения оценок/баллов по всем девяти субизмерениям; впоследствии баллы по субизмере-

[15] *Betanzo A., Alcalá E., Aldana L.* Bases para la Construcción de un Índice de Cohesión Social Vecinal. Michoacán: Fundación Hogares y México Evalúa, 2015. P. 11–18.

[16] Ibid. P. 27.

ниям деревень агрегируются на уровне айыльного аймака путем вычисления среднего значения баллов субизмерений всех сел. Таким образом, общий показатель социальной сплоченности (по шкале от 0 до 10) определяется для каждого из 30 айыльных аймаков как среднее арифметическое значение баллов по девяти субизмерениям (Larsen et al., 2020, p. 45). Далее рассчитываются баллы для трех измерений индекса сплоченности, которые усреднены для получения общего индекса социальной сплоченности (Larsen and Boehnke, 2016, p. 13). Разработчики индекса применили двухэтапный метод агрегирования: индикаторы агрегируются в три субиндекса, а затем объединяются для построения окончательного индекса. Кроме того, на основе кластерного анализа выделены пять профилей социальной сплоченности в сельских сообществах с учетом девяти субизмерений.

С 2021 года в Австралии Центр социальных исследований осуществляет количественную локальную оценку степени сплоченности районов местного самоуправления по всей стране. Базой для расчета стали данные местного уровня, полученные в ходе сбора информации для построения индекса Скэнлона. Местным индексом охватывается пять измерений, релевантных измерениям сплоченности в индексе Скэнлона: идентичность, уровень счастья и финансового благополучия, социальная инклюзия, политическая активность и толерантность[17]. Кроме того, в 2024 году был разработан интерактивный инструмент визуализации данных «Компас социальной сплоченности», который дает возможность просмотреть демографические и социально-экономические профили местных сообществ, разработать политику локального развития, определить значения «местного» индекса Скэнлона и Индекса демократии для отдельных территорий, сопоставить уровни сплоченности в разных муниципалитетах[18].

Анализ различных подходов в исследовании сплоченности района позволяет выявить базовую формулу индекса солидарности местного сообщества:

$$0{,}3\ \text{Субиндекс}_{\text{привязанность к месту}} + 0{,}3\ \text{Субиндекс}_{\text{социальные связи}} + \\ + 0{,}3\ \text{Субиндекс}_{\text{коллективная активность}}.$$

Этот индекс строится на трех ключевых компонентах: локальная идентичность и удовлетворенность районом; доверие и взаимодействие между жителями; коллективная активность (участие в общественных инициативах, взаимопомощь). Каждый компонент оценивается по нескольким индикаторам, измеряемым через опросы, статистику или экспертные оценки. С помощью этого индекса можно количественно оценить уровень взаимопомощи и вовлеченности жителей в местные практики.

В целях оптимизации сбора эмпирических данных исследователи обычно проводят анкетирование. Вопросы в анкеt структурированы по раз-

[17] *O'Donnell J.* Australian Cohesion Index… P. 59–62.

[18] *Social* cohesion compass [Online] // Website of the Scanlon Foundation Research Institute. URL: https://scanloninstitute.org.au/research/tools/social-cohesion-compass (Accessed Aug. 18, 2025).

личным измерениям сплоченности и солидарности, варианты ответов предлагаются в виде шкалы Лайкерта (González-Tapia and Reyes-Lagunes, 2019, p. 89), что позволяет сконструировать субиндексы для каждого измерения сплоченности. Подобный субиндекс рассчитывается путем деления суммы ответов респондентов на количество вопросов (результаты опроса представлены на одной шкале от 1 до 5). Итоговый индекс сплоченности является результатом получения среднего арифметического значения субиндексов с учетом их удельного веса в формуле; результаты субиндексов и итогового индекса стандартизируются к общей единице измерения от 0 до 10 для получения оценки. Следует отметить, что весовой коэффициент компонентов индекса обусловлен количеством измеряемых индикаторов. Чаще всего исследователи «взвешивают» каждое из измерений как одну треть общего индекса сплоченности (Aruqaj, 2023, p. 238).

В целом разработка индекса социальной сплоченности и солидарности на уровне муниципалитета или жилого района обеспечивает более точное понимание местных различий и повышает эффективность политики сельского/городского развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концептуальная расплывчатость, неоднозначность социальной сплоченности и социальной солидарности осложняют проведение прикладных исследований. Современные аналитики фокусируются на эмпирически фиксируемых измерениях социальной сплоченности, которые, в свою очередь, необходимо выявлять и изучать с помощью различных субизмерений, таких как коллективная идентичность, социальный капитал, институциональное и межличностное доверие и т. д. При этом субизмерения сплоченности интерпретируются как латентные конструкты, проявляющиеся в конкретных индикаторах. В большинстве прикладных исследований индексный подход к социальной сплоченности объединяет три ее ключевые измерения: идентичность, социальные отношения, приверженность общему благу, – репрезентируемые соответствующими субизмерениями и индикаторами. Солидарность обычно выступает в качестве подкомпонента такого измерения сплоченности, как ориентация на общее благо, достижение коллективных целей.

Операционализация сплоченности как состояния территориального сообщества влияет на методику измерения. Основной единицей анализа становятся страны, регионы, жилые районы. Вместе с тем для построения индекса необходимы эмпирические микроданные, собираемые в ходе социологических опросов граждан и экспертов. Впоследствии полученные данные усредняются для расчета совокупного индекса сплоченности.

Индекс сплоченности района (Neighborhood Cohesion Index, NCI) – агрегированный конструкт, описывающий состояние местного сообщества, коллектива, то есть общность жителей в определенном пространстве, проявляющуюся во взаимосвязи индивидуальных установок (доверие, личные сети поддержки, чувство привязанности) и солидарных практик.

Социальная сплоченность района обеспечивает сплоченность общества в целом (Forrest and Kearns, 2001; Liu et al., 2016). Трехфакторная модель NCI включает следующие подшкалы: привлекательность/благоприятность территории, соседские отношения, психология локального сообщества.

В большинстве прикладных исследований переменные индекса социальной сплоченности района дифференцируются на две категории в зависимости от характера полученных данных – субъективные (ценности, нормы, восприятие, мнения, установки) и объективные (наблюдаемое и количественно измеряемое поведение) и охватывают два измерения солидарности и сплоченности сообщества – горизонтальное (интеракции между жителями) и вертикальное (взаимодействие между членами сообщества и органами власти, официальными институциями, государственными или муниципальными служащими). Иными словами, субъективное измерение сплоченности проявляется в объективном поведении как по вертикали (между индивидами и институтами), так и по горизонтали (между членами сообществ).

Индекс сплоченности местного сообщества способствует формированию стандартизированной объективной информации о состоянии солидарности и конфликтности в обществе, стимулирует разработку и внедрение локальной политики, укрепляющей связи между членами сообщества в сфере городского/сельского развития.

Таким образом, индексный подход – метод количественной оценки уровня поляризации или интеграции сообществ, который может служить показателем результативности политики развития. Сопоставление индексов сплоченности и солидарности может помочь специалистам в выборе подходящей методологии конструирования индексированных показателей. При этом индексы выполняют не только измерительную роль, но и способствуют коммуникации, помогая запускать значимые проекты в целях устойчивого развития территориальных сообществ. Индексы делают информацию более понятной и удобной для анализа различными группами, выступая как инструмент мониторинга данных для обоснованной политики развития, а также как средство взаимодействия между органами власти, экспертами и жителями территориальных сообществ.

Список источников / References

Acket, S., Borsenberger, M., Dickes, P. et al. (2011), "Measuring and validating social cohesion: A bottom-up approach", *LISER Working Paper Series*, no. 2011-08, 33 p.

Aruqaj, B. (2023), "An integrated approach to the conceptualisation and measurement of social cohesion", *Social Indicators Research*, vol. 168, pp. 227–263, https://doi.org/10.1007/s11205-023-03110-z, EDN: RJYQSK.

Bernard, P. (1999), "La cohésion sociale: Critique dialectique d'un quasi-concept", *Lien Social et Politique*, no. 41, pp. 47–59, https://doi.org/10.7202/005057ar.

Buckner, J. C. (1988), "The development of an instrument to measure neighborhood cohesion", *American Journal of Community Psychology*, vol. 16, no. 6, pp. 771–791, https://doi.org/10.1007/BF00930892.

Damurski, Ł. (2022), "Neighbourhood cohesion and territorial cohesion: In search for conceptual integrity", *GeoJournal,* vol. 87, pp. 4635–4651, https://doi.org/10.1007/s10708-021-10523-1, EDN: DGGZBN.

Delhey, J., Dragolov, G. and Boehnke, K. (2023), "Social cohesion in international comparison: A review of key measures and findings", *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie,* vol. 75 (Suppl. 1), pp. 95–120, https://doi.org/10.1007/s11577-023-00891-6.

Dickes, P., Valentova, M. and Borsenberger, M. (2009), "Social cohesion: Measurement based on the EVS micro data", *Journal Statistica Applicata – Italian Journal of Applied Statistics*, vol. 20, no. 2, pp. 1–16.

Dickes, P., Valentova, M. and Borsenberger, M. (2011), "A multidimensional assessment of social cohesion in 47 European countries", *LISER Working Paper*, no. 2011-07, 20 p.

Forrest, R. and Kearns, A. (2001), "Social cohesion, social capital and the neighbourhood", *Urban Studies*, vol. 38, no. 12, pp. 2125–2143, https://doi.org/10.1080/00420980120087081, EDN: HAUUBV.

González-Tapia, F. P. and Reyes-Lagunes, L. I. (2019), "Validación de un instrumento de cohesión vecinal para la Ciudad de México", *Acta de investigación psicológica*, vol. 9, no. 1, pp. 86–97, https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2019.1.08.

He, B., Gilligan, J. M. and Camp, J. V. (2023), "An index of social fabric for assessing community vulnerability to natural hazards: Model development and analysis of uncertainty and sensitivity", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 96, art. no. 103913, https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103913, EDN: NHKBWV.

Kim, J., Sheely, R. and Schmidt, C. (2020), *Social capital and social cohesion measurement. Toolkit for community-driven development operations*, Mercy Corps and The World Bank Group, Washington, DC, US.

Larsen, M. and Boehnke, K. (2016), "Measuring social cohesion in the Kyrgyz Republic: The Social Cohesion Index", *The Institute of Public Policy and Administration's Working Papers*, no. 37, 68 p., https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31796.65928.

Larsen, M. M., Esenaliev, D., Brück, T. et al. (2020), "The connection between social cohesion and personality: A multilevel study in the Kyrgyz Republic", *International Journal of Psychology*, vol. 55, no. 1, pp. 42–51, https://doi.org/10.1002/ijop.12551, EDN: GBBEGN.

Liu, Y., Wu, F., Liu, Y. et al. (2016), "Changing neighbourhood cohesion under the impact of urban redevelopment: A case study of Guangzhou, China", *Urban Geography*, vol. 38, no. 2, pp. 266–290, https://doi.org/10.1080/02723638.2016.1152842.

MacIsaac, S., Wavrock, D. and Schellenberg, G. (2023), "What holds us together? Measuring dimensions of social cohesion in Canada", *Statistical Journal of the IAOS*, vol. 39, no. 3, pp. 589–604, https://doi.org/10.3233/SJI-230055.

Méndez, M. L., Otero, G., Link, F. et al. (2021), "Neighbourhood cohesion as a form of privilege", *Urban Studies*, vol. 58, no. 8, pp. 1691–1711, https://doi.org/10.1177/0042098020914549, EDN: XTEWKO.

Qi J., Mazumdar, S. and Vasconcelos, A. C. (2024), "Understanding the relationship between urban public space and social cohesion: A systematic review", *Interna-*

tional Journal of Community Well-Being, vol. 7, pp. 155–212, https://doi.org/10.1007/s42413-024-00204-5, EDN: BWRTIE.

Ross, A. and Searle, M. (2021), "Conceptualization and validation of the Neighbourhood Cohesion Index using exploratory structural equation modelling", *Community Development Journal*, vol. 56, no. 3, pp. 408–431, https://doi.org/10.1093/cdj/bsaa007, EDN: TQDAVM.

Tok, T. Q. H., Woods, O. and Kong, L. (2024), "What is beyond measurement for social cohesion?", *Social Indicators Research*, vol. 175, pp. 109–127, https://doi.org/10.1007/s11205-024-03430-8, EDN: DUCRKN.

Üblacker, J., Liebig, S. and Hamad, H. (2024), "Catalysts of connection. The role of digital information and communication technology in fostering neighbourhood social cohesion: A systematic review of empirical findings", *Urban Studies*, vol. 61, no. 16, pp. 3167–3186, https://doi.org/10.1177/00420980241281502, EDN: SHHMJN.

Информация об авторе

Н. В. Плотичкина – кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики и публичного управления ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», 350040, Россия, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149

SPIN-код (РИНЦ): 2719-4063

AuthorID (РИНЦ): 409853

Web of Science ResearcherID: T-2121-2019

Scopus Author ID: 57199833816

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 22.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 17.11.2025.

Information about the author

N. V. Plotichkina – Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Policy and Public Administration, Kuban State University, 149 Stavropolskaya Str., Krasnodar, 350040, Russia

SPIN code (RSCI): 2719-4063

AuthorID (RSCI): 409853

Web of Science ResearcherID: T-2121-2019

Scopus Author ID: 57199833816

The author declares no conflicts of interest.

The article was submitted on 22.10.2025; approved after reviewing 17.11.2025; accepted for publication 17.11.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 427–457.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 427–457.

Эта работа © 2026 Измозденовой С. И., Цуркан М. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Izmodenova, K. S. and Tsurkan, M. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 658, 338.312, 338.465.2
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-427-457

МЕХАНИЗМ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИЙ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ксения Сергеевна Измоденова[1]✉, Марина Валериевна Цуркан[2]
[1] Югорский государственный университет, Ханты-Мансийск, Россия, kseniia.izmodenova@yandex.ru✉, https://orcid.org/0009-0001-4477-9699
[2] Тверской государственный университет, Тверь, Россия, Tsurkan.MV@tversu.ru, https://orcid.org/0000-0002-5951-8969

Аннотация. Введение: несмотря на сформированные методические подходы, лучшие отечественные и зарубежные практики бережливого управления в части оптимизации бизнес-процессов предприятий, возникает проблема определения наиболее эффективного и адаптивного механизма по совершенствованию обеспечивающих бизнес-процессов: если основные потоки создания ценности крупных предприятий похожи, то протекание поддерживающих процессов во многом отличается. Исследование имеет важное значение для системы государственного и муниципального управления, поскольку способствует повышению эффективности деятельности предприятий энергетической отрасли, находящихся в собственности соответствующих субъектов, улучшению качества услуг для населения и реализации государственных приоритетов в области повышения производительности труда. **Цель работы:** сформировать и описать гибкий механизм оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов с учетом PDCA-циклов и специфики деятельности предприятий энергетического сектора для повышения конкурентоспособности отечественных компаний, внедряющих методологию бережливого производства. **Методы:** методы интервьюирования держателей бизнес-процесса предприятия-заказчика для проведения прикладных оптимизационных мероприятий, а также анализа, сравнения, индукции и моделирования операционных процессов в рамках цикла Деминга. **Результаты:** предложены модели, описывающие место обеспечивающих бизнес-процессов в рамках процессного управления предприятием, а также представлена процессная модель энергетической компании Северного экономического региона с точки зрения бережливого управления; описан механизм оптимизации потоков создания ценности, обоснованы гибкие инструменты по его совершенствованию; представлены предпочтительные формулы для оценки результативности; описана связь процесса оптимизации с привлечением дополнительных инвестиций предприятиями в сфере энергетики посредством учета логики экспертной оценки RADAR Премии Правительства Российской Федерации в области качества. **Выводы:** представленные подходы к внедрению инструментов оптимизации апробированы и будут интересны руководителям электросетевых компаний, экспертам по оптимизации и бережливому производству, менеджерам по операционной эффективности, специалистам в области государственного и муниципального управления, по-

скольку обеспечение бесперебойной работы стратегических объектов является одной из ключевых задач в условиях санкционного давления и поддержания суверенитета страны. Предложенный механизм и опыт применения инструментов бережливого производства может тиражироваться, что позволит значительно повысить уровень развития российских компаний энергетической отрасли.

Ключевые слова: механизм оптимизации, бережливое управление, качество, карта потока создания ценности, производительность труда

Для цитирования: *Измоденова К. С., Цуркан М. В.* Механизм оптимизации бизнес-процессов компаний в рамках концепции бережливого управления // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 427–457. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-427-457.

Original article

THE MECHANISM FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN COMPANIES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE LEAN MANAGEMENT CONCEPT

Ksenia S. Izmodenova[1]✉, Marina V. Tsurkan[2]

[1] Ugra State University Khanty-Mansiysk, Russia, kseniia.izmodenova@yandex.ru✉, https://orcid.org/0009-0001-4477-9699

[2] Tver State University, Tver, Russia, Tsurkan.MV@tversu.ru, https://orcid.org/0000-0002-5951-8969

Abstract. Introduction: despite the established methodological frameworks and the best domestic and foreign practices of lean management regarding the optimization of business processes at energy enterprises, the problem of identifying the most efficient and adaptive mechanism for improving supporting business processes remains relevant. This is because the main value-creation streams are largely similar across large enterprises; however, supporting processes vary considerably from one organization to another. The study holds considerable relevance for the system of public administration (at both the state and municipal levels), as it contributes to enhancing the efficiency of energy sector enterprises owned by the relevant entities, improving the quality of services provided to the population, and implementing state priorities aimed at increasing labour productivity. **Objectives:** to formulate and describe a flexible mechanism for optimizing supporting business processes, considering PDCA cycles and the specific activities of enterprises in the energy sector, in order to enhance the competitiveness of domestic companies that implement lean manufacturing methodologies. **Methods:** interviewing the process owners of the client enterprise to conduct applied optimization activities; analysis, comparison, and modeling of operational processes within the framework of the "Deming Cycle"; and induction. **Results:** based on the results of the study, models are proposed that describe the place of supporting business processes within the process management system of an enterprise, as well as a process model of an energy company in the Northern region viewed through the lens of lean management; a mechanism for optimizing value streams is described, and flexible improvement tools are substantiated; the most preferable performance evaluation formulas are presented; the relationship between the optimization process and the attraction of additional investment to energy enterprises is described, taking into account the logic of the RADAR expert assessment used in the Russian Government Quality Award. **Conclusions:** the proposed approaches to implementing optimisation tools have been tested and will be relevant to managers

of electric grid companies, specialists in optimisation and lean production, operational efficiency managers, and professionals in public (state and municipal) administration. Ensuring the uninterrupted operation of strategic facilities is a key task amid sanctions pressure and for maintaining national sovereignty. The proposed mechanism and the experience of applying lean production tools can be scaled up, which will significantly enhance the development of Russian energy sector companies.

Keywords: optimization mechanism, lean management, quality, value stream mapping, labor productivity

For citation: Izmodenona, K. S. and Tsurkan, M. V. (2026), "The mechanism for optimizing business processes in companies within the framework of the lean management concept", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 427–457, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-427-457.

ВВЕДЕНИЕ

Как известно, привлечение инвестиций в стратегически важные секторы экономики – это один из государственных приоритетов, в котором заинтересованы бизнес-структуры. Эффективная оптимизация обеспечивающих бизнес-процессов на предприятиях энергетического сектора, в том числе государственных и муниципальных, напрямую влияет на качество публичных услуг, устойчивость региональной инфраструктуры и реализацию задач системы государственного и муниципального управления в области социально-экономического развития территорий. В международной практике ведущий менеджмент компаний проводит оптимизацию промышленных предприятий через внедрение конкретных инструментов бережливого производства вне зависимости от специфики бизнес-процессов, адаптируя лучший опыт, чтобы соответствовать определенным рейтингам и тем самым стать более привлекательными для потенциальных вложений. Сегодня акционеры и инвесторы обращают особое внимание на выполнение предприятиями международных стандартов качества и следование трендам, что упрощает взаимодействие между странами, стандартизируя сотрудничество. Как отмечают итальянские исследователи, бережливое производство остается одним из наиболее эффективных подходов для развития концепции устойчивого развития, так как сохранение благоприятного экологического следа для промышленных энергетических компаний – одна из первоочередных задач (Ferrazzi et al., 2025).

В России вопросы синергии методологии бережливого производства, инструментов Роскачества, автоматизации, цифровизации и искусственного интеллекта в большей степени разработаны практиками, чем описаны в научной литературе, что не позволяет руководству предприятий самостоятельно адаптировать передовые управленческие решения по совершенствованию бизнес-процессов. В связи с этим исследовательские работы, направленные на поиск гибких механизмов оптимизации и повышения производительности труда с учётом специфики деятельности энергетических предприятий, представляются актуальными.

Например, практикоориентированный подход внедрения бережливого производства на базе энергетических компаний в своих трудах описывает О.Ю. Мясникова – бизнес-тренер, курирующий оптимизацию филиала «Саратовский» ПАО «Т Плюс» (Мясникова, 2023).

Специалист по бережливому производству из Западной Бенгалии Г. Сенгупта отмечает неоспоримые преимущества такого подхода при управлении бизнес-процессами в кризисных ситуациях (Sengupta, 2020). Отметим, что в настоящее время данный подход распространен и среди отечественных компаний энергетической сферы: наибольшие сложности в данном случае связаны с взаимодействием организаций с поставщиками по вопросам своевременной транспортировки аналогов запасных частей и комплектующих, что отрицательно влияет на время цикла реагирования и удовлетворения запроса потребителя.

В Румынии также эффективно внедряют методологию «лин» в обеспечивающих процессах энергетических компаний. В частности, М. Блой и его коллеги показывают, как инструмент «шесть сигм», внедренный в рамках цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act[1]) в одном из описанных ими кейсов, способствовал увеличению скорости обработки колл-центром заявок клиентов, что позволило высвободить человеческий ресурс в лице операторов и увеличить ценность для клиентов (Bloj et al., 2020).

Несмотря на актуальность тематики и описание лучших зарубежных практик, в России не разработан механизм оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов электроэнергетических компаний в контексте бережливого управления, что является существенным пробелом в отечественной фундаментальной и прикладной базе (в большинстве исследований рассматриваются лишь основные виды деятельности энергетики, исключая поддерживающие потоки). В связи с этим цель настоящей работы – сформировать и описать гибкий механизм оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов с учетом циклов PDCA и специфики деятельности предприятия энергетического сектора для повышения конкурентоспособности отечественных компаний, внедряющих методологию бережливого производства.

Прежде чем представить разработанный авторами адаптивный механизм, следует определить содержание данного понятия. Специалисты из разных областей знаний дают отличные друг от друга трактовки понятия «механизм» (и, соответственно, «адаптивный механизм»). В рамках настоящей статьи авторы ориентировались на определение из теории управления. При этом, как пишет Ю. В. Горбунов, до середины XX века рассматриваемое понятие определялось лишь в технических науках, а еще ранее понятия «машина» и «механизм» считались синонимами (Горбунов, 2018). В таблице 1 представлен путь формирования и трактовки понятия «механизм».

В XXI веке ученые рассматривают «механизм» в рамках управления организацией как совокупность правил и процедур, принимаемых руководством и влияющих на поведение активных экономических агентов – в частности, сообщаемую ими информацию и выбираемые ими действия

[1] Планируй. Делай. Проверяй. Действуй (*англ.*).

Таблица 1 / Table 1

Эволюция трактовки понятия «механизм» в различных областях знаний / The evolution of the "mechanism" concept in various fields of knowledge

Понятие	Область знания	Годы	Определение	Авторы
«Машина»	Технические науки	I век до нашей эры	Сочетание соединенных вместе частей, которые наделены силой для приведения в действие тяжестей (Григорян, 1974)	М. Витрувий
«Механизм»		Конец XIX века	Совокупность тел, которая ограничивает свободу действия друг друга взаимным сопротивлением и трением, преобразующихся в движение (Чешев, 1981,)	В. В. Чешев
		Начало XX века	Сочетание тел, в котором положение составных элементов четко определено и направлено на бесперебойное функционирование системы[2]	Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефрон
	Естественные науки	Середина XX века	Совокупность процессов, которые формируют новые соединения и состояния[3]	Е. Н. Гороховников
	Социально-гуманитарные науки	Начало XIX века	Рассматривается с философской точки зрения: как часть чего-то целого и большего (в анализе причин и целей) (Гегель, 2023)	Г. Гегель

Источник: составлено авторами на основе (Мартюшов, 2015).

(Бурков и др., 2011). Говоря иными словами «механизм» – это то, что приводит систему в движение и направляет на достижение стратегических целей организации.

[2] *Энциклопедический* словарь Русского библиографического института «Гранат»: в 58 т. / Под ред. проф. В. Я. Железнова, проф. М. М. Ковалевского [и др.]. Т. 28. Майкопский отдел – Минералогия. М.: Т-во «Бр. А. и И. Гранат и К°», 1915. 704 с.

[3] *Словарь* русского языка: в 4 т. / Под ред. Е. Н. Гороховникова, Ц. Г. Гурвиц, Л. И. Рахманова. Т. II. М.: Гос. изд-во иностр. и нац. словарей, 1958. 1015 с.

При этом поиск адаптивного механизма оптимизации бизнес-процессов организации является актуальной проблемой для предприятий смежных отраслей. Как отмечает исследователь Г. М. Куимова, ошибка этих предприятий заключается в том, что они сосредоточены на поиске оптимального механизма управления, то есть пытаются с максимальной точностью рассчитать и спрогнозировать ход тех или иных процессов, тогда как из-за постоянно изменяющейся внешней среды это невозможно (Куимова, 2010). Разумным решением в этом случае является переход к использованию приближенных решений задач и кейсов, которые возможно адаптировать к потребностям конкретного предприятия.

Следовательно, возникает необходимость уточнить понятие «адаптивный механизм». В этом вопросе ученые, изучающие теорию управления, предлагают множество трактовок. Остановимся на определении Б. А. Эфендиева, понимающего под адаптивным механизмом совокупность последовательных установок и алгоритмов, которые способствуют адаптации системы к текущим реалиям и изменениям внутренней и внешней среды (Эфендиев, 2008).

Следует также сказать о значимости цикла PDCA для отечественной энергетики. Как отмечает Н. М. Лункевич, этот цикл, известный еще как цикл Деминга, представляет собой итеративную модель управления процессами, направленную на непрерывное улучшение деятельности (Лункевич и Шагинян, 2013). Разработанный У. Э. Демингом, он включает четыре этапа:

1. Plan: определение целей, разработка плана действий, выявление проблем и путей их решения.

2. Do: реализация запланированных мероприятий в контролируемых условиях, часто в пилотном режиме.

3. Check: анализ результатов, сравнение фактических показателей с плановыми, выявление отклонений.

4. Act: внедрение успешных решений в практику, корректировка процессов или возвращение к планированию для устранения недостатков.

Для энергетических предприятий России в условиях сложной рыночной среды, технологических вызовов и регуляторных требований цикл PDCA имеет ключевое значение. Его важность обусловлена следующим:

1) *повышает операционную эффективность*. Энергетический сектор России сталкивается с необходимостью оптимизации затрат на фоне высокой конкуренции и роста цен на ресурсы, и цикл PDCA позволяет систематически выявлять узкие места в производственных процессах (например, потери энергии при передаче или неэффективное использование оборудования) и внедрять улучшения. Так, применение PDCA на электростанциях для оптимизации режимов работы турбин может снизить расход топлива на 3–5 % (по данным отраслевых исследований)[4];

2) *обеспечивает надежность и безопасность*. Энергетические предприятия работают с критически важной инфраструктурой, где сбои могут приве-

[4] *Свыше* 50 % промышленных компаний в России внедрили бережливое производство [Электронный ресурс] // Портал национальныепроекты.рф. 2025. 11 авг. URL: https://национальныепроекты.рф/news/svyshe-50-promyshlennykh-kompaniy-v-rossii-vnedrili-berezhlivoe-proizvodstvo/ (дата обращения: 10.09.2025).

сти к значительным экономическим и социальным последствиям, и использование PDCA помогает принимать превентивные меры, такие как регулярная диагностика оборудования и модернизация систем управления, снижая риск аварий;

3) *соответствует экологическим стандартам*. В условиях глобального перехода к «зеленой» энергетике и ESG-повестке в России[5] цикл PDCA помогает предприятиям разрабатывать и внедрять экологически устойчивые решения. Это включает оптимизацию процессов для снижения выбросов CO_2, переход на возобновляемые источники энергии, минимизацию отходов;

4) *адаптирует к цифровизации*. Цифровая трансформация энергетического сектора (например, внедрение «умных» сетей) требует системного подхода к управлению изменениями, и цикл PDCA позволяет тестировать новые технологии в пилотных проектах, оценивать их эффективность и масштабировать успешные решения, минимизируя риски. Так, ПАО «Газпром» использует PDCA для внедрения цифровых систем мониторинга газопроводов, что повысило точность диагностики на 20 % (Барсуков и Гамова, 2023).

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект настоящего исследования – обеспечивающие бизнес-процессы энергетических компаний России в рамках PDCA-цикла процессного управления предприятием.

Научная новизна работы состоит в предложении усовершенствованного механизма оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов, значительно влияющего на удобство определения потерь посредством картирования потока создания ценности с учетом требований Роскачества и бережливого управления. В предлагаемом механизме оптимизации, помимо традиционных инструментов визуализации потоков ценности, включены матрица ответственности сотрудников (кто какую роль выполняет на каждом шаге работ), матрица рисков (какие проблемы могут возникнуть в процессе работ), план мероприятий по внедрению улучшений (если установлено, что есть перспективы для минимизации затрат и увеличения прибыли). Для удобства восприятия информации данные нововведения интегрированы в карты потока создания ценности (КПСЦ), которые будут подробно описаны ниже (см. рис. 4–7).

Методологией, лежащей в основе исследования, является система знаний в области бережливого производства – в частности, рассматривается PDCA-цикл деятельности компании. Такие американские производственники, как М. Реслан, М. Дж. Трайбе и другие, констатируют: «Бережливое производство приобрело популярность в последние несколько десятилетий как ресурсосберегающий подход к производству» (Reslan et al., 2025, p. 455).

Для усиления эффекта от внедрения представленной методологии необходимо работать в симбиозе с актуальными трендами, которые могут существенно повлиять на инвестиционную привлекательность фирмы. В настоящей статье

[5] См.: *Об ограничении* выбросов парниковых газов [Электронный ресурс]: Федер. закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/401420454/ (дата обращения: 10.09.2025).

инструменты и принципы лин-технологий описываются в синергии двух моделей: процессного управления энергетическим предприятием и Премии Правительства Российской Федерации в области качества (Акылбек, 2023; Бирюкова и Быкова, 2019). Для визуализации предлагаемого механизма оптимизации и моделей авторы рекомендуют использовать бесплатную платформу Draw.io.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно вносит вклад в развитие фундаментальных основ процессного управления, уточняя применение цикла PDCA и критериев Роскачества к обеспечивающим бизнес-процессам в энергетической отрасли. Практическая значимость – в том, что результаты данного исследования могут быть использованы для разработки методических рекомендаций и практических инструментов (чек-листы, шаблоны, ключевые показатели эффективности (KPI)), которые помогут разноотраслевым компаниям внедрять оптимизационные мероприятия в рамках цикла PDCA для повышения производительности труда и конкурентоспособности. Кроме того, результаты работы будут полезны органам государственного и муниципального управления при разработке и реализации программ повышения эффективности подведомственных предприятий энергетической отрасли и улучшения качества предоставляемых населению услуг.

Описание предлагаемых моделей следует начать с определения роли и места обеспечивающих бизнес-процессов компании. Во-первых, они поддерживают основные процессы (например, управление персоналом, IT-поддержка, закупки, юридическое сопровождение и бухгалтерский учет создают условия для бесперебойного осуществления ключевых операций); во-вторых, оптимизируют ресурсы, то есть способствуют снижению затрат, повышению эффективности и соблюдению нормативных требований. На рисунке 1 представлена модель предприятия энергетической отрасли, приобретающего электрическую энергию извне, при процессном управлении.

Проанализировав представленные данные, можно сделать вывод о том, что обеспечивающие процессы в деятельности энергетического предприятия имеют стратегически важное значение: именно они формируют ресурсную базу для осуществления капитального строительства, технологического присоединения объектов и распределения электрической энергии. Кроме того, рассматриваемые бизнес-процессы:

– подчинены основным и управленческим процессам и при этом интегрированы во все уровни деятельности;

– обеспечивают устойчивость и конкурентоспособность предприятия, так как для каждого этапа основной деятельности существует своя комбинация обеспечивающих процессов, без которых итоговый продукт не будет иметь необходимый уровень ценности.

В современных условиях обеспечивающие процессы становятся все более значимыми из-за роста цифровизации, регуляторных требований и перехода к возобновляемым источникам энергии. Без эффективной организации этих процессов энергетическое предприятие рискует столкнуться с перебоями в работе и финансовыми потерями (Аладко и Хайдукова, 2024). Следовательно, электросетевые компании смогут оставаться конкурентоспособными в быстро развивающемся секторе и предоставлять своим клиентам качественные услуги, применяя инструменты оптимизации, в частности бережливого

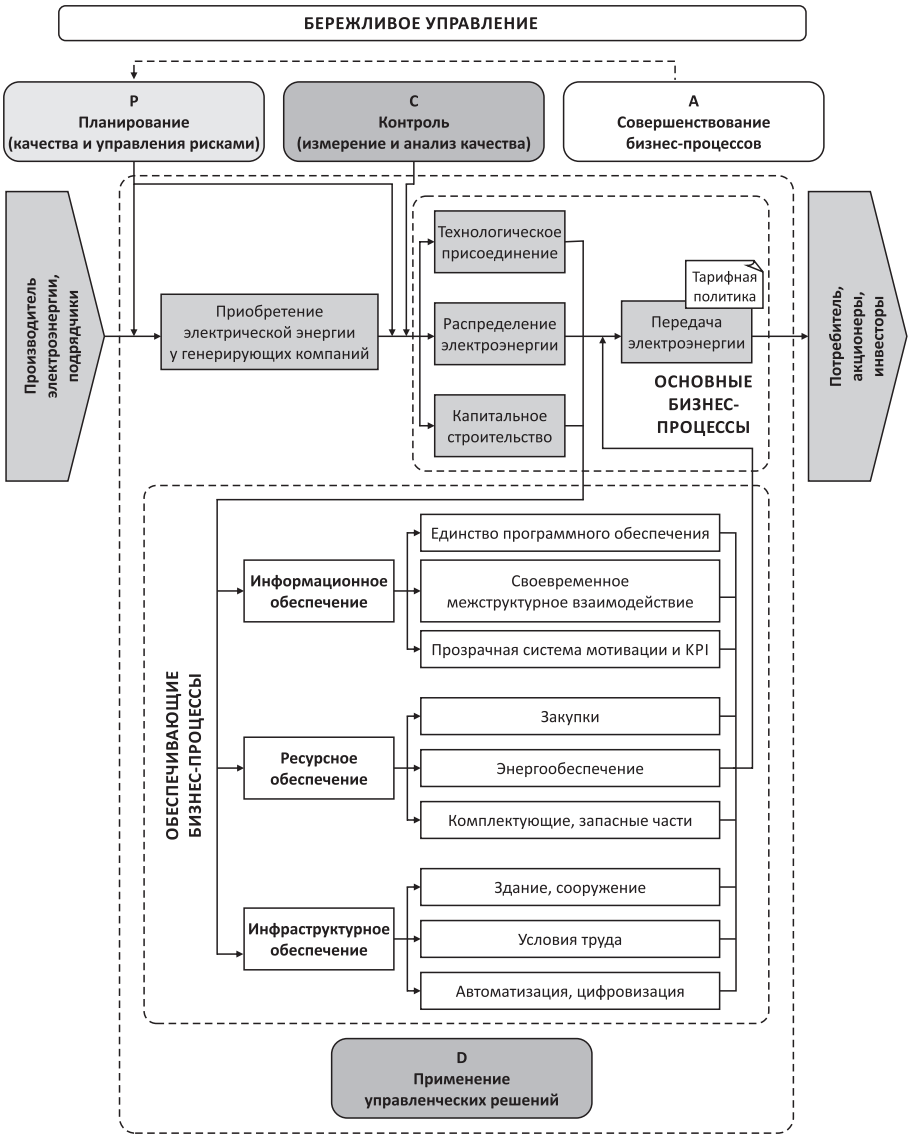


Рис. 1. Модель электроэнергетического предприятия с точки зрения процессного управления в рамках цикла PDCA / Fig. 1. The process model of an electric power enterprise from the perspective of process management within the framework of the PDCA cycle

Источник: рис. 1, 4–7 составлены авторами.

производства, которые способствуют повышению эффективности и производительности труда.

После того как определены пилотные бизнес-процессы для оптимизации, необходимо корректно визуализировать операционные потоки. Согласно методологии бережливого производства наиболее эффективны такие инстру-

менты, как карта потока создания ценности (КПСЦ), которая лучше воспринимается в синтезе с системой Business Process Model and Notation (BPMN) (Cimino et al., 2025).

Для удобства определения сильных сторон анализируемых инструментов в таблице 2 представлена сравнительная характеристика КПСЦ и системы BPMN как подходов к картированию и дальнейшей оптимизации бизнес-процессов предприятия.

Таблица 2 / Table 2

Сравнительная характеристика КПСЦ и системы BPMN / Comparative characteristics of the VSM and BPMN systems

Критерий	КПСЦ	BPMN
Уровень детализации	Низкий, высокоуровневый	Высокий
Сложность освоения	Простая, интуитивная	Требует обучения
Стоимость внедрения	Низкая (как в бумажной форме, так и на бесплатных платформах)	Высокая (покупка лицензий, интеграция)
Автоматизация	Ограниченная	Полная (интеграция с BPMS)
Фокус	Ориентация на потребителя и поиск потерь, узких мест	Логика и структура процесса
Интеграция с IT	Слабая	Сильная (CRM-системы, ERP)
Применение	Процессы любых уровней	Процессы любых уровней

Источник: табл. 2–5 составлены авторами.

Исходя из вышесказанного, карта потока создания ценности и нотация моделирования бизнес-процессов являются эффективными инструментами для описания и оптимизации бизнес-процессов электроэнергетических компаний России. Их использование способствует повышению эффективности, снижению затрат и улучшению качества обслуживания. Выбор инструмента зависит от специфики задач и процессов компании. Внедрение КПСЦ и BPMN в практику управления может стать важным фактором конкурентоспособности на современном рынке.

Но чтобы соответствовать международным стандартам и привлекать новых инвесторов, которые обращают особое внимание на политику предприятия в области устойчивого развития, необходимо иметь определенный вес на рынке. Последнее могут подтвердить разного рода награды, среди которых наиболее значимой считается премия Правительства Российской Федерации в области качества. Поэтому при совершенствовании бизнес-процессов и картировании необходимо не только использовать инструменты анализа текущей ситуации для определения проблемных зон (хронометраж, интервьюирование, КПСЦ, BPMN), но и учитывать характеристики деловой активности предприятия, его результативность.

Так, К. С. Измоденова, один из авторов настоящей статьи, совместно с исследователями Е. С. Хайдуковой и А. Н. Ибраковой отмечают, что оптимизация компании имеет смысл и перспективы пролонгации только в случае учета трех компонентов бережливого управления, которые представлены на рисунке 2 (Хайдукова и др., 2025).



Рис. 2. Трехкомпонентная система бережливого управления в организации / Fig. 2. The three-component system of lean management in the organization

Источник: составлено на основе (Хайдукова и др., 2025, с. 63).

В частности, организаторы Премии Правительства Российской Федерации в области качества придерживаются модели, содержащей в себе девять критериев оценки возможностей развития компании, ее финансовых и нефинансовых показателей отчетности. По каждой из категорий баллы определяются в соответствии с логикой RADAR, суть которой состоит в комплексном подходе к оценке эффективности управления качеством, позволяющем не только измерять результаты, но и анализировать, как эти результаты достигаются, с акцентом на системность и непрерывное улучшение.

Логика экспертной оценки RADAR включает пять элементов:

1. *Results* (результаты) – определение результативности компании, то есть тех финансовых и нефинансовых ориентиров, какие она перед собой ставит. В дальнейшем эксперты рассматривают, не занижены ли плановые показатели или, наоборот, не завышены ли итоги.

2. *Approaches* (подходы) – определение подходов, при помощи которых компания добивается результатов, то есть выявление того, какие концепции и повестки реализует компания в рамках совершенствования бизнес-процессов. Например, объект настоящего исследования – АО «ЮТЭК-РС» официально реализует концепцию бережливого производства и ESG-повестку.

3. *Deployment* (развертывание) – подразумевает, каким образом компания развертывает подходы, то есть в каких официальных документах она формализует их реализацию: как выбранные подходы интегрированы в стратегию развития, инвестиционные программы, договоры между поставщиками и подрядчиками, корпоративную культуру и т. д.

4. *Assessment* (оценка подходов) – осуществляется как организациями для самоконтроля, так и экспертами в области методологии Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Оценка производится с использованием двух групп критериев – «возможности» и «результаты» компании.

5. *Refine* (улучшение подходов) – подразумевается, что после оценки подходов организации проводят «работу над ошибками», совершенствуя свои бизнес-процессы и подходы для повышения качества производимых товаров и услуг.

– логика RADAR гармонизирована с международными стандартами и базируется на критериях EFQM, однако адаптирована с учетом национальной специфики (Chomiak-Orsa and Martusewicz, 2023). Так, в российской модели акцент смещен в сторону группы критериев «Возможности» (как организация достигает результатов), что подчеркивает значимость потенциала компании в условиях отечественной экономики;

– активно используется для самооценки организаций. RADAR позволяет выявить сильные стороны и зоны для улучшения. Это не только подготовка к конкурсу, но и стратегический инструмент для совершенствования бизнес-процессов;

– требует, чтобы подходы были системными, воспроизводимыми и устойчивыми, а результаты – измеряемыми и сопоставимыми с лучшими практиками. Это стимулирует организации к долгосрочным улучшениям;

– адаптирована для разных организаций, что позволяет объективно оценивать малые предприятия, в отношении которых применяются упрощенные критерии. Это делает логику доступной для компаний разного масштаба.

На рисунке 3 представлены составляющие модели Роскачества[6] в соответствии с логикой RADAR.

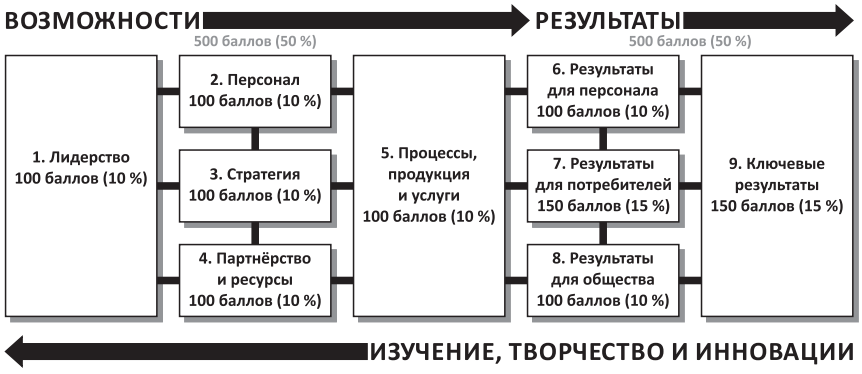


Рис. 3. Модель конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества / Fig. 3. The model of the competition for the Russian Federation Government Quality Awards

Источник: ГОСТ Р 59916-2021. Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки.

[6] *ГОСТ Р 59916-2021.* Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки. Введ. 2022–04–01. М.: Рос. ин-т стандартизации, 2022. 16 с.

В рамках исследования были учтены все вышеперечисленные факторы, что позволило создать единый механизм оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов, нацеленный на совмещение инструментов КПСЦ и BPMN, логики RADAR и показателей результативности внедряемых решений. Для удобства данный механизм визуализирован в таблице 3, чтобы в производственной среде оперативно и своевременно фиксировать промежуточные итоги.

Таблица 3 / Table 3

Механизм оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов в рамках PDCA-цикла процессного управления предприятием / The mechanism for optimizing support business processes within the PDCA cycle of process management in the enterprise

Этап	Мероприятие	Результат	Принадлежность к трехкомпонентной системе бережливого управления
0	Обучение руководства и сотрудников организации	Все сотрудники получили удостоверения установленного образца о повышении квалификации в области методологии бережливого производства	Качество (компонент 3)
1	Интервьюирование руководства и держателей бизнес-процесса на предмет наличия проблемных бизнес-процессов	Справка об интервью с перечислением структурных подразделений и выбранных процессов для оптимизации	Оптимизация (компонент 1). Результативность (компонент 2)
1.1	Подбор первичных инструментов бережливого производства по оптимизации бизнес-процессов	Определение наименее затратных инструментов бережливого производства для осуществления первичного анализа производственной системы и определения потерь	Оптимизация (компонент 1)
2	Картирование выбранных бизнес-процессов совместно с держателями бизнес-процессов и выявление проблемных зон	Построенные и оцифрованные бизнес-процессы посредством использования КПСЦ и системы BPMN на платформе Draw.io	
2.1	Посещение производственных площадей, проведение дополнительных встреч с держателями бизнес-процессов	Согласование перечня рекомендаций и инструментов, утвержденных к внедрению	

Этап	Мероприятие	Результат	Принадлежность к трехкомпонентной системе бережливого управления
2.2	Оформление надстроек к карте потока создания ценности по критериям методологии Премии Правительства Российской Федерации в области качества	Оформление надстроек, содержащих информацию, в соответствии с логикой RADAR	Качество (компонент 3)
2.3	Расчет потенциальной эффективности от оптимизации	Предполагаемый положительный экономический эффект от оптимизации бизнес-процесса	Результативность (компонент 2)
3	Внедрение утвержденных мероприятий по оптимизации бизнес-процессов	Внедрение установленных мер по совершенствованию в производственные/офисные процессы с параллельным внесением изменений в регламенты работ подразделений	Оптимизация (компонент 1)
3.1	Расчет реальной эффективности от оптимизации	Фактический положительный экономический эффект от внедрения улучшений	Результативность (компонент 2)
4	Оценка влияния внедренных изменений на показатели и достижение стратегических целей компании	Проверка на соответствие требованиям рейтингов, требованиям ведущих повесток и подходов, разворачиваемых в компании (внутренний/внешний аудит)	Результативность (компонент 2). Качество (компонент 3)
5	Совершенствование бизнес-процессов	Обновление политики компании, регламентов, стандартов, KPI и т. д.	Оптимизация (компонент 1). Качество (компонент 3)

Данные таблицы 3 в части определения принадлежности к трехкомпонентной системе бережливого управления необходимо понимать следующим образом:

Оптимизация (компонент 1) – совершенствование бизнес-процессов компании посредством использования инструментов бережливого производства, таких как карта потока создания ценности, канбан, хронометраж и т. д. Выбор комплекса инструментов зависит от специфики деятельности предприятия, текущего состояния бизнес-процессов и других сопутствующих критериев.

Результативность (компонент 2) представляет собой перечень основных показателей, объективно описывающих состояние потока. Например, по методике Федерального центра компетенций в сфере производительности труда такими показателями могут являться «время протекания бизнес-процесса», «производительность труда», «незавершенное производство», «выработка».

Качество (компонент 3)– это совмещение логики RADAR, выстроенной Роскачеством, и критериев Премии Правительства Российской Федерации в области качества.

В рамках настоящего исследования были реализованы все вышеперечисленные этапы, однако шаги 2.3, 3.1, 4 и 5 будут представлены в обобщенном виде с демонстрацией формул, так как все данные, полученные в результате научно-исследовательской работы на базе электроэнергетической компании г. Ханты-Мансийска, не подлежат распространению и имеют статус конфиденциальной информации в соответствии с договором о неразглашении.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Этап 0 механизма по оптимизации – это подготовительный этап, своего рода фундамент для успешной оптимизации. Если пропустить подготовку кадров, наглядно не продемонстрировать эффекты от внедрения бережливого управления, которые положительно скажутся и на основных показателях компании, за которыми следит руководство, и на уровне условий труда, что имеет значение для рядовых сотрудников, то велика вероятность возникновения сопротивления и демотивации. О. В. Пучка и его коллеги отмечают, насколько важно перед оптимизацией проводить обучение, повышение квалификации или переподготовку как для управляющего, так и для рабочего звена (Пучка и др., 2021).

Этап 1 – интервьюирование держателей бизнес-процесса, то есть непосредственно тех сотрудников, которые участвуют в цепочке создания ценности. Заполненный в итоге чек-лист с перечисленными потерями необходим для того, чтобы выбрать самый проблемный процесс и начать оптимизацию с него, постепенно распространяя опыт лучшей практики на остальные бизнес-процессы.

Результаты интервьюирования становятся фундаментом для комплексной оптимизации производства. Они позволяют не только выявить текущие проблемы, но и разработать реалистичные и эффективные решения, учитывающие специфику предприятия, мнение сотрудников и ограничения. Это способствует снижению затрат времени, материалов и энергии, повышению производительности и качества продукции, улучшению взаимодействия между отделами. Отрывок заполненного чек-листа представлен в таблице 4.

Таблица 4 / Table 4

Шаблон чек-листа проблемных зон бизнес-процессов, заполняемый по результатам интервьюирования сотрудников структурных подразделений организации / A template for a business processes problems checklist, filled out based on the results of interviewing employees from the organization's structural departments

Цель операции	Описание риска	Влияние риска	Вероятность риска	Меры по предупреждению	Корректирующие действия
Описание шага в рамках бизнес-процесса	Подробное повествование о возможных рисках в рамках анализируемого шага	Высокое/среднее/низкое	Высокая/средняя/низкая	То, что можно в будущем предпринять для полного или частичного устранения потери	То, что можно предпринять уже сейчас, располагая ограниченными ресурсами
Интервьюирование					
Вопрос		**Ответ**		**НПА**	**Потеря**
Описание вопросов относительно анализируемого бизнес-процесса (подводка к имеющимся потерям)		Описание ситуации «как есть»		Какими внутренними документами на данный момент регламентируется процесс	Перечисление выявленных потерь по методологии бережливого производства

Этап 1.1. На данном этапе необходимо сформировать комплекс инструментов, с помощью которых анализируются бизнес-процессы для дальнейшего их совершенствования. Для успешной оптимизации бизнес-процессов комплекс инструментов бережливого производства может быть следующим:

1) интервьюирование/анкетирование;

2) карта потока создания ценности (КПСЦ);

3) хронометраж (для фиксации временны́х затрат по каждой операции);

4) система BPMN (комплекс блок-схем для визуализации коммуникаций между участниками бизнес-процессов).

Этапы 2–2.1. В процессе повторного интервьюирования и анкетирования используется инструмент визуализации цепочки создания ценности для потребителя (Ермилина и Кузьмина, 2024). Посредством карты потока создания ценности подробно прописываются действия участников потока, что в дальнейшем способствует формированию четких регламентов взаимодействия между ними. Затем следует оцифровка КПСЦ для предприятий, у которых бережливое управление не встроено в стратегию развития или находится на начальном этапе. Пример того, как может выглядеть шаблон карты потока создания ценности с элементами BPMN (при синергетическом эффекте их совместного использования) для отслеживания информационных потоков в структурном подразделении, представлен на рисунке 4.

Для того чтобы обеспечить единое понимание системы опознавательных знаков, под картой потока создания ценности необходимо указывать легенду, пример которой приведен на рисунке 5.

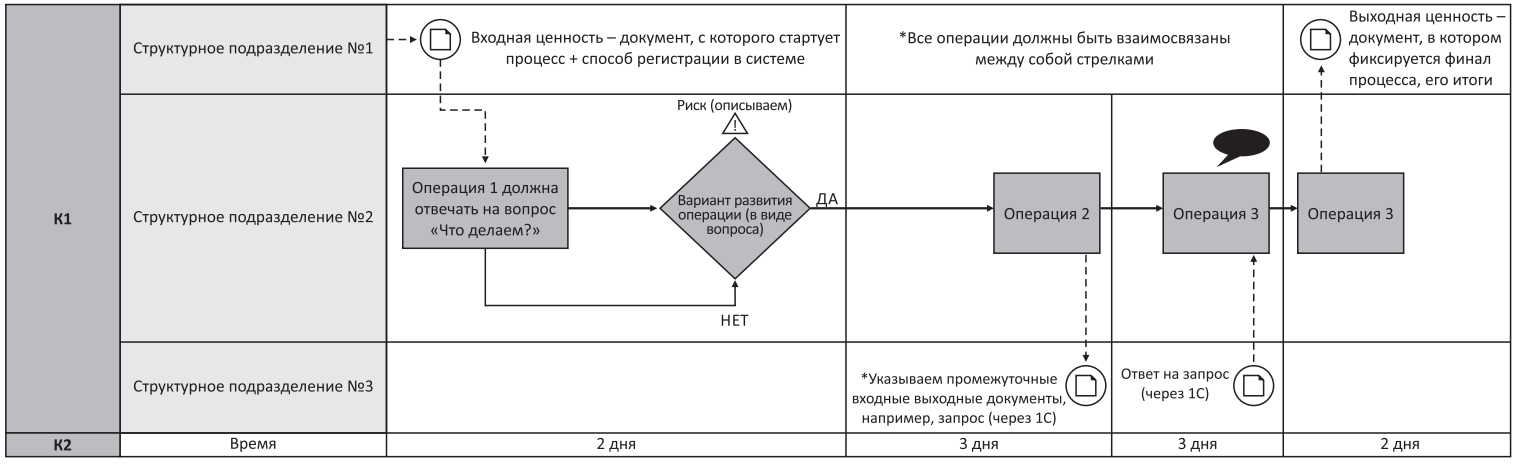


Рис. 4. Пример карты потока создания ценности и системы BPMN при анализе бизнес-процесса и проблемных зон структурного подразделения организации с сопоставлением компонентов бережливого управления / Fig. 4. An example of a value stream map and BPMN system for analyzing a business process and problem areas within an organizational unit compared with of lean management components



Рис. 5. Пример легенды в рамках построения карты потока создания ценности бизнес-процесса с элементами BPMN-технологии / Fig. 5. A legend example for value stream constructing map of a business process with BPMN technology elements

Также в рамках второго этапа дается описание выявленных проблем и потерь. Для составления плана-графика по внедрению рекомендаций необходимо подробно изложить необходимые шаги и мероприятия, запланированные в рамках оптимизации, с учетом делегирования обязанностей и закрепления ответственности.

В таблице 5 представлен шаблон для описания выявленных потерь в процессе интервьюирования и картирования бизнес-процессов.

Таблица 5 / Table 5

Пример фиксации выявленных узких мест в потоке создания ценности при оптимизации бизнес-процессов организации / An example of documenting identified "bottlenecks" in the value stream during the optimization of the organization's business processes

Критерий	Описание
Потери 1-го рода, мин.	Фиксация времени (сколько в минутах занимает этап с проблемой)
Потери 2-го рода, мин.	
Описание потерь 1-го рода	Подробная характеристика каждой выявленной потери
Описание потерь 2-го рода	
Рекомендации по оптимизации выявленных потерь	Перечисление предлагаемых мероприятий по минимизации потерь

Этап 2.2. Предварительная информация по выбранным бизнес-процессам может фиксироваться также в преамбуле (надстройке) к интервьюированию и карте потока создания ценности.

В первой части преамбулы (надстройка 1) указываются основные характеристики бизнес-процесса, сопровождающие его нормативно-правовые акты, перечисляются участки и основные производители ценности, время протекания бизнес-процесса (ВПП), основные метрики эффективности, а также текущая матрица распределения ответственности между держателями и участниками бизнес-процесса, что позволяет определить зону ответственности каждого сотрудника, задействованного в потоке создания ценности. Пример заполненной первой части преамбулы, необходимой для реализации механизма по оптимизации бизнес-процессов любого вида, представлен на рисунке 6.

Во второй части преамбулы (надстройка 2) оформляются в программу по оптимизации все предложения по улучшениям, которые, как правило, уже имеются у сотрудников организации и конкретного подразделения, ведь именно человек знает, как можно видоизменить тот или иной шаг в потоке создания ценности. При этом в рамках построения карты потока создания ценности учитывается время протекания процесса (Панова и Жиделев, 2024). Благодаря плану-графику процесс оптимизации становится управляемым, прозрачным и результативным, что позволяет не только повысить производительность труда сотрудников, но и усовершенствовать процесс коммуникации среди структурных подразделений организации (Полубоярова и Топников, 2023). Пример заполненной второй части преамбулы, необходимой для реализации механизма по оптимизации бизнес-процессов любого вида, представлен на рисунке 7.

Бизнес-процесс
«_____»
(карта потока создания ценности)

ТЕКУЩЕЕ-ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

К3	Ценность бизнес-процесса	Входная ценность (документ, с которого стартует бизнес- процесс Выходная ценность (документ, которым заканчивается бизнес-процесс)			
	Нормативное правовое основание бизнес-процесса	Федеральные законы стратегические документы, положение об отделе и другие нормативно-правовые акты			
К1	Владелец бизнес-процесса	Руководитель структурного подразделения бизнес-процесса			
	Участники бизнес-процесса	Все структурные подразделения, а также внешнее предприятие, участвующие в бизнес-процессе			
К3	Поставщик ценности	Подразделение, которое создаёт главную ценность в рамках бизнес-процесса			
	Потребитель ценности	Те структуры или лица, на удовлетворение чьих потребностей направлен бизнес-процесс			
	Границы бизнес-процесса	Описание начала и завершение бизнес-процесса события поступления документа и т.д.			
К2	Общее время бизнес-процесса	Время бизнес-процесса (в рабочих днях) Время создания ценности (в рабочих днях)			
	Показатели эффективности бизнес-процесса	Показатель результативности бизнес-процесса (качественные/количественные)			
К3	Матрица ответственности участников бизнес-процесса	Наименование операции (функции)	Руководитель службы	Ведущий специалист службы	Ведущий специалист службы
		Операция 1			
		Операция 2			
		Операция 3			
		Операция 4			
		Легенда для заполнения матрицы: О – ответственный за выполнение функции; У – участвует в выполнении функции; И – получает информацию о ходе результатах функции; К– контролирует выполнение функции.			

Рис. 6. Первая часть механизма по оптимизации бизнес-процессов организации с учетом трехкомпонентной системы бережливого управления / Fig. 6. The first part of the mechanism for optimizing the organization's business processes considering a three-component lean management system

К3	План мероприятий по переводу бизнес-процесса из текущего в целевое состояние	№	Мероприятие	Ответственные исполнители	Срок	Результат		
		Не заполняется в случае отсутствия потерь второго рода или рекомендации						
	Матрица рисков бизнес-процесса	Наименование операции (функции)	Описание риска	Влияние риска	Вероятность риска	Контрольные процедуры		Исполнитель *(наименование должности)*
						Предупреждающие действия	Корректирующие действия	

Рис. 7. Вторая часть механизма по оптимизации бизнес-процессов организации с учетом трехкомпонентной системы бережливого управления / Fig. 7. The second part of the mechanism for optimizing the organization's business processes considering a three-component lean management system

Этап 2.3. Следующий шаг – расчет текущего уровня эффективности протекания выбранных для оптимизации бизнес-процессов и потенциального экономического эффекта от утвержденных мероприятий по улучшению, планируемых к внедрению. Именно для данного показателя необходимо использовать инструмент «хронометраж» для фиксации общего времени протекания бизнес-процесса, а также определения времени ценности.

Эффективность процесса следует рассчитывать по методике Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (Котляр и др., 2021).

При оценке протекания бизнес-процессов нужно использовать формулу 1. Время ценности рассчитывается как разница между общим временем процесса и временем, затраченным на выявленные в процессе потери 1-го и 2-го рода:

$$T_ц = T_{общ} - (T_1 - T_2), \quad (1)$$

где $T_ц$ – время ценности, мин.;
$T_{общ}$ – общее время протекания бизнес-процесса, мин.;
T_1 – время, затраченное на потери 1-го рода, мин.;
T_2 – время, затраченное на потери 2-го рода, мин.

После определения времени ценности и общего времени протекания процесса рассчитывается эффективность протекания процесса:

$$T_{эф} = \frac{T_{цен}}{T_{общ}} \times 100, \quad (2)$$

где $T_{эф}$ – коэффициент эффективности протекания процесса, %.

Первоначально для подтверждения необходимости внедрения улучшений руководству компании / заказчику представляется потенциальный экономический эффект (формула 3).

$$ЭФ_{потенциал} = О_{труд.з.БП1} + О_{труд.з.БП2} + О_{труд.з.БП....}, \quad (3)$$

где $ЭФ_{потенциал}$ – потенциальный экономический эффект, руб.;
$О_{труд.з.БП1}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках анализируемого бизнес-процесса 1, руб.;
$О_{труд.з.БП2}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках анализируемого бизнес-процесса 2, руб.;
$О_{труд.з.БП....}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках всех важных бизнес-процессов в проекте по оптимизации, руб.

Для проведения расчетов необходимо найти, чему равна оптимизация трудозатрат, что можно определить по формуле 4:

$$O_{труд.з.БП} = ((Z_{БП.текущ.} \times T_{БП.текущ.}) - (Z_{БП.цел.} \times T_{БП.цел.})) \times ЗП_{БП1} \div 60 \times 12, \quad (4)$$

где $O_{труд.з.БП}$ – оптимизация трудозатрат на выполнение операций в рамках анализируемого бизнес-процесса, руб.;

$Z_{БП.текущ.}$ – среднее количество операций в месяц в рамках анализируемого бизнес-процесса при первичном сборе данных, шт.;

$T_{БП.текущ.}$ – среднее время операции анализируемого бизнес-процесса при первичном сборе данных, мин.;

$Z_{БП.цел.}$ – среднее количество операций в месяц в рамках анализируемого бизнес-процесса при вторичном сборе данных, шт.;

$T_{БП.цел.}$ – среднее время операции анализируемого бизнес-процесса при вторичном сборе данных, мин.;

$ЗП_{БП1}$ – почасовая ставка оплаты труда сотрудника с учетом премий и социальных отчислений, осуществляющего операции в анализируемом бизнес-процессе, руб./ч.

Этапы 3–3.1. После внедрения всех мероприятий, запланированных программой по оптимизации, необходимо рассчитать реальный экономический эффект от улучшений по формуле 5:

$$ЭФ_{реал.} = (O_{перс.} + O_{изд.} + O_{п.з.}) - З_{п.о.}, \quad (5)$$

где $ЭФ_{реал.}$ – реальный экономический эффект, руб.;

$O_{перс.}$ – оптимизация персонала, задействованного в бизнес-процессе, руб./чел.;

$O_{изд.}$ – оптимизация издержек, связанных с объемом работ, руб./шт.;

$O_{п.з.}$ – оптимизация постоянных затрат в рамках бизнес-процесса, руб.;

$З_{п.о.}$ – затраты на проект по оптимизации, руб.

По формуле 6 можно найти неизвестную переменную «оптимизация персонала, задействованного в бизнес-процессе»:

$$O_{перс.} = (N_{текущ.} - N_{цел.}) \times ЗП_{год}, \quad (6)$$

где $O_{перс.}$ – оптимизация персонала, задействованного в бизнес-процессе, руб./чел.;

$N_{текущ.}$ – количество сотрудников, задействованных в реализации бизнес-процесса, при первичном сборе данных, чел.;

$N_{цел.}$ – количество сотрудников, задействованных в реализации бизнес-процесса, при вторичном сборе данных, чел.;

$ЗП_{год.}$ – годовая заработная плата одного сотрудника, задействованного в бизнес-процессе, с учетом премий и социальных отчислений в проекте по оптимизации.

Аналогично находятся все необходимые составляющие. Так, по формуле 7 определяется значение переменной «оптимизация издержек, связанных с объемом работ»:

$$O_{изд.} = ((X_{текущ.} \times M_{текущ.} \times P_{ТМЦ.текущ.}) - (X_{цел.} \times M_{цел.} \times P_{ТМЦ.цел.})) \times 12, \quad (7)$$

где $O_{изд.}$ – оптимизация издержек, связанных с объемом работ, руб./шт.;
$X_{текущ.}$ – значение первичных данных по количеству операций в бизнес-процессе за месяц, ед.;
$M_{текущ.}$ – значение первичных данных по нормам потребления товарно-материальных ценностей в бизнес-процессе, шт./ед.;
$P_{ТМЦ.текущ.}$ – цена товарно-материальных ценностей, используемых в рамках бизнес-процесса при первичном сборе данных, руб./шт.;
$X_{цел.}$ – значение вторичных данных по количеству операций в бизнес-процессе за месяц, ед.;
$M_{цел.}$ – значение вторичных данных по нормам потребления товарно-материальных ценностей в бизнес-процессе, шт./ед.;
$P_{ТМЦ.цел.}$ – цена товарно-материальных ценностей, используемых в рамках бизнес-процесса при вторичном сборе данных, руб./шт.

По формуле 8 рассчитывается значение «оптимизации постоянных затрат в рамках бизнес-процесса:

$$O_{п.з.} = З_{текущ.} - З_{цел.}, \quad (8)$$

где $O_{п.з.}$ – оптимизация постоянных затрат в рамках бизнес-процесса, руб.;
$З_{текущ.}$ – затраты на товарно-материальные ценности при первичном сборе данных, руб.;
$З_{цел.}$ – затраты на товарно-материальные ценности при вторичном сборе данных, руб.

Благодаря представленным выше формулам, в результате оптимизации нескольких бизнес-процессов происходит экономия денежных средств, высвобождение собственных ресурсов, что позволяет без лишних вложений повысить экономическую эффективность деятельности. Если проект предполагает увеличение выручки, то более рационально рассчитать такой показатель, как производительность труда:

$$ПТ = \frac{В}{ССЧ.перс.}, \quad (9)$$

где $ПТ$ – производительность труда, млн руб./чел.;
$В$ – выручка за отчетный период;
$ССЧ.перс.$ – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

В данном случае можно проследить, каким образом оптимизация конкретных процессов, предполагающих увеличение выручки, может повлиять на устойчивость.

Этапы 4–5 проводятся организацией в соответствии с ее стратегиями развития и инвестиционными программами.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Основной результат исследования – созданный и апробированный на базе энергетического предприятия Ханты-Мансийского автономного округа – Югры механизм оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов. Предлагаемый алгоритм, инструменты и расчеты адаптированы к потребностям электроэнергетических предприятий, где поддерживающие бизнес-процессы играют ключевую роль в обеспечении ресурсной базы. В связи с этим шаги по их совершенствованию обладают, в отличие от основных потоков, следующей спецификой:

1. Команда по оптимизации обладает автономностью. Для обеспечивающих бизнес-процессов достаточно провести опрос одного-двух держателей потока, тогда как для основных бизнес-процессов необходимы все сотрудники, участвующие в создании ценности, что увеличивает загрузку персонала.

2. Внедрение комплекса инструментов бережливого производства не нуждается в дополнительном финансировании (при необходимости финансирование легче запланировать). Между тем для оптимизации основных процессов зачастую необходимы значительные вложения, так как трансформаторные подстанции, линии передачи электрической энергии подвержены высокому износу.

3. Возникающий эффект «быстрой победы», то есть достижение реального результата за короткое время, снижает сопротивление к изменениям со стороны сотрудников.

4. Информационные потоки между участниками обеспечивающих бизнес-процессов можно проследить, минуя подробности их функционирования, что упрощает чтение карт потока создания ценности, в то время как для основных бизнес-процессов рекомендуется использовать стандартный способ картирования, чтобы выявить все причинно-следственные связи появления потерь.

Однако существует вероятность необъективного представления экономического эффекта. Риск связан с тем, что формула расчета производительности труда (9) может не отражать реальное положение предприятия, поскольку недобросовестные компании имеют возможность искусственно завышать данный показатель, сокращая численность сотрудников не из-за дальнейшей оптимизации, а для выравнивания значений производительности труда: при уменьшении количества персонала и оставлении выручки неизменной показатель станет выше, что может привести к ложному заключению о росте производительности труда на предприятии. Поэтому для минимизации фальсификации данных необходимо доработать методическую систему расчета экономической эффективности.

Сильной стороной исследования является то, что предлагаемый в нем механизм оптимизации гибок в плане использования инструментов бережливого производства в сравнении с некоторыми зарубежными практиками. Так, преподаватель-практик Намибийского университета науки и технологий М. Сони в своем исследовании обращает внимание на эффективность инструментов бережливого производства с точки зрения влияния на экономические показатели энергетического предприятия, однако он рассматривает работу

конкретного инструмента (КПСЦ) на примере реальных производственных кейсов, не предоставляя возможности аналогичным компаниям перенять позитивный опыт оптимизации (Sony, 2019). Другой пример: крупнейшая в Нидерландах электросетевая компания Stedin, отвечающая за распределение электроэнергии и газа в густонаселенном регионе Роттердама, столкнулась с необходимостью повышения операционной эффективности в связи с возрастающей конкуренцией. Внедрение лин-технологий компания Stedin начала еще в 2008 году, запустив программу SOE (Stedin Operational Excellence) (Bremer et al., 2024). В Швеции компания Vattenfall Eldistribution, которая занимается распределением электроэнергии в энергетическом секторе и обеспечивает электроэнергией более 900 тыс. предприятий, весьма активно внедряет инструменты бережливого производства. Она работает не только с традиционными источниками энергии – природным газом, нефтью, углем – но и с альтернативными: биомассой, водой и ветром (Maliszewska-Nienartowicz and Stefański, 2024).

С точки зрения исследования зарубежной практики внедрения бережливых технологий в рамках основных бизнес-процессов весьма значимым является опыт северных территорий. В частности, американский исследователь Г. Холдманн отмечает важность определения комплекса инструментов для повышения эффективности деятельности и снижения затрат в условиях турбулентной внешней среды (Holdmann et al., 2022). По его мнению, наиболее эффективными инструментами бережливого производства, учитывающими специфику деятельности энергетических предприятий Аляски, являются:

1) стандартные операционные процедуры (СОП) – для обслуживания дизельных генераторов, которые выступают в роли основного источника электроэнергии в отдаленных сельских поселениях;

2) 5 S– для оптимизации запасов запасных частей и расходных материалов на складах для дизельных генераторов с целью минимизировать затраты на хранение и транспортировку;

3) визуализация – для мониторинга состояния оборудования и планирования ремонтных работ.

Внедрение бережливого производства на сегодня является весьма серьезным средством повышения эффективности работы электросетевых компаний не только в России, но и за рубежом. Ключевые факторы успеха: высокий уровень вовлечения персонала, стандартизация процессов, внедрение визуальных инструментов и адаптация к суровому климату. Успешный иностранный опыт может быть весьма полезен для российских компаний в сфере электроэнергетики по причине сходства климатических условий. При этом рекомендуется адаптировать лучшие практики к своим внутренним условиям. Будучи стратегическим фактором развития электросетевых компаний, бережливое производство позволяет повысить эффективность работы, снизить затраты, оптимизировать логистику, повысить качество обслуживания клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей научно-исследовательской работе рассмотрены подходы к оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов электросетевой компании при реализации цикла PDCA, бережливого управления и устойчивого развития. Освещен механизм оптимизации потоков создания ценности электросетевых компаний, формирования культуры бережливого производства. Обобщены теоретический материал и передовая мировая и отечественная практика совершенствования бизнес-процессов электросетевых компаний.

Работа позволила сделать следующие выводы:

1. Теоретическое обоснование и исследование мирового и отечественного опыта подтверждает применение инструментов бережливого производства в целях оптимизации бизнес-процессов, повышения операционной эффективности компании и производительности труда работников.

2. Механизм и инструменты оптимизации бизнес-процессов, предложенные в данном исследовании, позволят электросетевым компаниям значительно сократить время протекания процессов по каждому производственному процессу. Системная оптимизация бизнес-процессов, направленная на повышение культуры производства и осуществляемая с помощью современных технологий, методов и инструментов, может привести к повышению прибыли и укреплению конкурентных позиций на рынке.

3. Предлагаемое решение имеет особую значимость для системы государственного и муниципального управления, так как позволяет органам власти и подведомственным организациям повышать операционную эффективность энергетических предприятий, улучшать качество услуг для населения и обеспечивать выполнение государственных программ по развитию производительности труда и привлечению инвестиций в стратегически важные отрасли.

Научная новизна работы состоит в предложении усовершенствованного механизма оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов, значительно влияющего на удобство определения потерь посредством картирования потока создания ценности с учетом требований Роскачества и бережливого управления.

Данное исследование может стать основой для изысканий в других направлениях: создание коробочных решений по повышению эффективности бизнес-процессов электросетевых компаний, поиск синергетических эффектов от совместного применения инструментов бережливого производства и цифровизации, увеличение инновационного потенциала электросетевых компаний, поиск эффективного взаимодействия с контрагентами с целью повышения уровня бережливой зрелости, применение технологий искусственного интеллекта для планирования инвестиционной и операционной деятельности и его внедрение в управленческие процессы компании.

Источником финансирования настоящей работы является АО «ЮТЭК – Региональные сети» Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Предлагаемый авторами механизм апробирован в результате научно-исследовательской работы, заказчиком которой выступало представленное акционерное общество.

Список источников

Акылбек уулу А. Процессный подход в модернизации системы менеджмента качества и управлении бизнес-процессами на электроэнергетических предприятиях России // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 3. С. 39–47. https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-39-47. EDN: EGTBFI.

Аладко О. И., Хайдукова Е. С. Синергетический эффект от применения цифровизации и бережливого производства в обеспечивающих бизнес-процессах электросетевых компаний // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10. С. 969–972. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.175. EDN: DKRMDJ.

Барсуков А. Ф., Гамова Н. А. Оптимизация обучения системе УИД сотрудников ООО «Газпромнефть-Хантос» посредством деловой имитационной игры // Молодежная наука Севера: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. Ханты-Мансийск: Югор. гос. ун-т, 2023. С. 744–751. EDN: IUCGVY.

Бирюкова А. И., Быкова Ю. В. Об использовании критериев Премии Правительства РФ в области качества для совершенствования деятельности организации // За качественное образование: материалы IV Всерос. форума (с междунар. участием). Саратов: Саратов. гос. мед. ун-т имени В. И. Разумовского, 2019. С. 88–94. EDN: VSNACB.

Гегель Г. В. Ф. Наука логики. М.: ЭКСМО, 2023. 161 с.

Горбунов Ю. В. О понятии «механизм» в экономических науках // Экономика. Профессия. Бизнес. 2018. № 2. С. 17–21. https://doi.org/10.14258/201819. EDN: UQULBE.

Григорян А. Т. Механика античности до наших дней. М.: Наука, 1974. 480 с.

Ермилина Д. А., Кузьмина Е. Ю. Концепция ценностного менеджмента в деятельности современной организации // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 248–255. https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_03_248. EDN: ITCUAI.

Котляр К. А., Бабанова Ю. В., Антонян Р. С. Обоснование экономической эффективности внедрения бережливого производства // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. Т. 31, № 5. С. 813–819. https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-5-813-819. EDN: UUVPVF.

Куимова Г. М. Адаптивный механизм управления предприятием и имитационное моделирование // Объектные системы. 2010. № 1. С. 44–47. EDN: THDWFD.

Лункевич Н. М., Шагинян А. А. Разработка методики взаимодействия самооценки с планированием улучшений на основе цикла PDCA // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2013. № 41. С. 191–196. EDN: QASNNT.

Мартюшов В. Ф. Понятие «механизм» в контексте изучения социальных процессов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Философия. 2015. № 3. С. 94–103. EDN: VKFCAL.

Механизмы управления / В. Н. Бурков, И. В. Буркова, М. В. Губко [и др.]; под ред. Д. А. Новикова. М.: URSS, 2011. 192 с. EDN: RCIPMP.

Мясникова О. Ю. Развитие инструментов бережливого производства в системе менеджмента качества энергетических предприятий генерации тепловой и электрической энергии. М.: Рос. экон. ун-т имени Г. В. Плеханова, 2023. 220 с. EDN: NDEPIM.

Панова М. В., Жиделев И. А. Оптимизация деятельности промышленного предприятия с помощью диаграммы Ганта // Вектор экономики. 2024. № 4. Ст. № 27. 8 с. EDN: WYBWPQ.

Полубоярова А. А., Топников А. О. Дорожная карта, как способ стратегического планирования развития проекта // Наукосфера. 2023. № 4–1. С. 392–395. EDN: ZUDIHR.

Пучка О. В., Буряк Ю. Ю., Пучка Е. О. и др. Подготовка специалистов в сфере управления качеством на основе принципов бережливого управления // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. Ч. 2. Белгород: Изд-во БГТУ имени В. Г. Шухова, 2021. С. 335–339.

Хайдукова Е. С., Измоденова К. С., Ибракова А. Н. Стратегическое целеполагание развития бережливого управления в Российской Федерации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. № 1. С. 60–69. https://doi.org/10.26456/2219-1453/2025.1.060-069. EDN: XFVBUW.

Чешев В. В. Техническое знание как объект методологического анализа. Томск: Изд-во Томского гос. ун-та, 1981. 194 с. EDN: VCOSGQ.

Эфендиев Б. А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией // Российское предпринимательство. 2008. № 11–1. С. 21–25. EDN: JXUNYZ.

Bloj M.-D., Moica S., Veres C. Lean Six Sigma in the energy service sector: A case study // Procedia Manufacturing. 2020. Vol. 46. P. 352–358. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.051. EDN: XHVHST.

Bremer L., den Nijs S., de Groot H. L. F. The energy efficiency gap and barriers to investments: Evidence from a firm survey in the Netherlands // Energy Economics. 2024. Vol. 133. Art. № 107498. https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107498. EDN: GEIOEF.

Chomiak-Orsa I., Martusewicz J. Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model // Procedia Computer Science. 2023. Vol. 225. P. 3517–3526. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.347. EDN: PJACWD.

Cimino A., Filice A. C., Longo F. et al. Evolution of BPMN and simulation integration: Trends, challenges, and future directions // Procedia Computer Science. 2025. Vol. 253. P. 3235–3246. https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.048. EDN: YPSCBB.

Ferrazzi M., Costa F., Frecassetti S. et al. Unlocking synergies in lean manufacturing for enhanced environmental performance: A cross-sector investigation through fuzzy DEMATEL // Cleaner Logistics and Supply Chain. 2025. Vol. 15. Art. № 100219. https://doi.org/10.1016/j.clscn.2025.100219. EDN: TIRJCW.

Holdmann G., Pride D., Poelzer G. et al. Critical pathways to renewable energy transitions in remote Alaska communities: A comparative analysis // Energy

Research & Social Science. 2022. Vol. 91. Art. № 102712. https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102712. EDN: GLMXRN.

Maliszewska-Nienartowicz J., Stefański O. Decentralisation versus centralisation in Swedish energy policy: The main challenges and drivers for the energy transition at the regional and local levels // Energy Policy. 2024. Vol. 188. Art. № 114105. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114105. EDN: DBKGDB.

Reslan M., Triebe M. J., Venketesh R. et al. Automation of value stream mapping: A case study on enhancing lean manufacturing tools through digital twins // Procedia CIRP. 2025. Vol. 134. P. 455–460. https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.02.159. EDN: FVWRIX.

Sengupta G. Relevance of lean manufacturing for MSME sector // International Journal of Management, IT & Engineering. 2020. Vol. 10, № 5. P. 113–126.

Sony M. Lean Six Sigma in the power sector: Frog into prince // Benchmarking: An International Journal. 2019. Vol. 26, № 2. P. 356–370. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0276.

Информация об авторах

К. С. Измоденова – соискатель степени кандидата экономических наук, преподаватель Центра образовательного инжиниринга ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», 628011, Россия, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, 16

SPIN-код (РИНЦ): 5400-2472

AuthorID (РИНЦ): 1223173

М. В. Цуркан – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного управления ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», 170100, Россия, г. Тверь, ул. Желябова, 33

SPIN-код (РИНЦ): 5438-8170

AuthorID (РИНЦ): 649375

Web of Science ResearcherID: AAU-7712-2020

Scopus Author ID: 57191415818

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 22.10.2025; одобрена после рецензирования 20.12.2025; принята к публикации 20.12.2025.

References

Akylbek, uulu A. (2023), "Process approach in the modernization of the quality management system and business process management at electric power enterprises in Russia", *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*, vol. 22, no. 3, pp. 39–47, https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-39-47, EDN: EGTBFI.

Aladko, O. I. and Khaidukova, E. S. (2024), "The synergistic effect of the application of digitalization and lean manufacturing in the business processes of electric grid companies", *Journal of Economy and Entrepreneurship*, no. 10, pp. 969–972, https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.175, EDN: DKRMDJ.

Barsukov, A. F. and Gamova, N. A. (2023), "Optimization of training on the employee system of Gazpromneft-Khantos LLC through a business simulation game", *Molodezhnaya nauka Severa: Materialy I Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Youth science of the North: Proceedings of the I International scientific and practical conference], Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia, pp. 744–751, EDN: IUCGVY.

Biryukova, A. I. and Bykova, Yu. V. (2019), "On the use of the Russian Government Quality Award criteria for improving organizational performance", *Za kachestvennoe obrazovanie: Materialy IV Vserossiiskogo foruma (s mezhdunarodnym uchastiem)* [For quality education: Proceedings of the IV All-Russian forum (with international participation)], Saratov State Medical University named after V. I. Razumovsky, Saratov, Russia, pp. 88–94, EDN: VSNACB.

Hegel, G. W. F. (2023), *Nauka logiki* [The science of logic], EKSMO, Moscow, Russia.

Gorbunov, Yu. V. (2018), "Towards the "mechanism" conception in economics", *Economics Profession Business*, no. 2, pp. 17–21, https://doi.org/10.14258/201819, EDN: UQULBE.

Grigoryan, A. T. (1974), *Mekhanika antichnosti do nashikh dney* [Mechanics from antiquity to the present day], Nauka, Moscow, Russia.

Ermilina, D. A. and Kuzmina, E. Yu. (2024) "The concept of value management in the activities of a modern organization", *Municipal Academy*, no. 3, pp. 248–255, https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_03_248, EDN: ITCUAI.

Kotlyar, K., Babanova, Yu. and Antonyan, R. (2021), "Justification of economic efficiency of implementation of lean production", *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, vol. 31, no. 5, pp. 813–819, https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-5-813-819, EDN: UUVPVF.

Kuimova, G. M. (2010), "Adaptive enterprise management mechanism and simulation modeling", *Ob"ektnye sistemy*, no. 1, pp. 44–47, EDN: THDWFD.

Lunkevich, N. M. and Shaginyan, A. A. (2013), "Development of a methodology for integrating self-assessment with improvement planning based on the PDCA cycle", *Proceedings of the Kuban State Agrarian University*, no. 41, pp. 191–196, EDN: QASNNT.

Martyushov, V. F. (2015), "The concept of "mechanisms" in the context of the study of social processes", *Herald of Tver State University. Series: Philosophy*, no. 3, pp. 94–103, EDN: VKFCAL.

Burkov, V. N., Burkova, I. V., Gubko, M. V. et al. (2011), *Mekhanizmy upravleniya* [Management mechanisms], URSS, Moscow, Russia, EDN: RCIPMP.

Myasnikova, O. Yu. (2023), *Razvitie instrumentov berezhlivogo proizvodstva v sisteme menedzhmenta kachestva energeticheskikh predpriyatiy generatsii teplovoy i elektricheskoy energii* [Development of lean production tools in the quality management system of energy enterprises generating thermal and electrical energy], Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, EDN: NDEPIM.

Panova, M. V. and Zhidelev, I. A. (2024), "Optimization of industrial enterprise activity with the help of a diagram Ganta", *Vektor ekonomiki*, no. 4, art. no. 27, 8 p., EDN: WYBWPQ.

Poluboyarova, A. A. and Topnikov, A. O. (2023), "Roadmap as way to strategically plan the development of the project", *Naukosfera*, no. 4–1, pp. 392–395, EDN: ZUDIHR.

Puchka, O. V., Buryak, Yu. Yu., Puchka, E. O. et al. (2021), "Training of specialists in quality management based on lean management principles", *Sodeistvie professionalnomu stanovleniyu lichnosti i trudoustroystvu molodykh spetsialistov v sovremennykh usloviyakh: sbornik materialov XIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Promoting professional development and employment of young specialists in modern conditions: Proceedings of the XIII International scientific and practical conference], part 2, Publishing house of the Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov, Belgorod, Russia, pp. 335–339.

Haidukova, E. S., Izmodenova, K. S. and Ibrakova, A. N. (2025), "Strategic goal setting for the development of lean management in the Russian Federation", *Bulletin of Tver State University. Series: Economy and Management*, no. 1, pp. 60–69, https://doi.org/10.26456/2219-1453/2025.1.060-069, EDN: XFVBUW.

Chechev, V. V. (1981), *Tekhnicheskoe znanie kak ob"ekt metodologicheskogo analiza* [Technical knowledge as an object of methodological analysis], Publishing house of the Tomsk State University, Tomsk, Russia, EDN: VCOSGQ.

Efendiev, B. A. (2008), "Development and functioning of adaptive management systems for organizations", *Russian Journal of Entrepreneurship*, no. 11–1, pp. 21–25, EDN: JXUNYZ.

Bloj, M.-D., Moica, S. and Veres, C. (2020), "Lean Six Sigma in the energy service sector: A case study", *Procedia Manufacturing*, vol. 46, pp. 352–358, https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.051, EDN: XHVHST.

Bremer, L., den Nijs, S. and de Groot, H. L. F. (2024), "The energy efficiency gap and barriers to investments: Evidence from a firm survey in the Netherlands", *Energy Economics*, vol. 133, art. no. 107498, https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107498, EDN: GEIOEF.

Chomiak-Orsa, I. and Martusewicz, J. (2023), "Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model", *Procedia Computer Science*, vol. 225, pp. 3517–3526, https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.347, EDN: PJACWD.

Cimino, A., Filice, A. C., Longo, F. et al. (2025), "Evolution of BPMN and simulation integration: Trends, challenges, and future directions", *Procedia Computer Science*, vol. 253, pp. 3235–3246, https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.048, EDN: YPSCBB.

Ferrazzi, M., Costa, F., Frecassetti, S. et al. (2025), "Unlocking synergies in lean manufacturing for enhanced environmental performance: A cross-sector investigation through fuzzy DEMATEL", *Cleaner Logistics and Supply Chain*, vol. 15, art. no. 100219, https://doi.org/10.1016/j.clscn.2025.100219, EDN: TIRJCW.

Holdmann, G., Pride, D., Poelzer, G. et al. (2022), "Critical pathways to renewable energy transitions in remote Alaska communities: A comparative analysis", *Energy Research & Social Science*, vol. 91, art. no. 102712, https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102712, EDN: GLMXRN.

Maliszewska-Nienartowicz, J. and Stefański, O. (2024), "Decentralisation versus centralisation in Swedish energy policy: The main challenges and drivers for the energy transition at the regional and local levels", *Energy Policy*, vol. 188, art. no. 114105, https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114105, EDN: DBKGDB.

Reslan, M., Triebe, M. J., Venketesh, R. et al. (2025), "Automation of value stream mapping: A case study on enhancing lean manufacturing tools through digital twins", *Procedia CIRP*, vol. 134, pp. 455–460, https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.02.159, EDN: FVWRIX.

Sengupta, G. (2020), "Relevance of lean manufacturing for MSME sector", *International Journal of Management, IT & Engineering*, vol. 10, no. 5, pp. 113–126.

Sony, M. (2019), "Lean Six Sigma in the power sector: Frog into prince", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 26, no. 2, pp. 356–370, https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0276.

Information about the authors

K. S. Izmodenova – Applicant for the Degree of Candidate of Economics, Lecturer at the Center for Educational Engineering, Ugra State University, 16 Chekhov str., Khanty-Mansiysk, 628011, Russia

SPIN code (RSCI): 5400-2472

Author ID (RSCI): 1223173

M. V. Tsurcan – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration, Tver State University, 33 Zhelyabov Str., 170100, Tver, Russia

SPIN code (RSCI): 5438-8170

Author ID (RSCI): 649375

Web of Science ResearcherID: AAU-7712-2020

Scopus Author ID: 57191415818

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 22.10.2025; approved after reviewing 20.12.2025; accepted for publication 20.12.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 458–473.
Ars Administrandi. 2025. Vol. 18, no. 3, pp. 458–473.

Эта работа © 2026 Фроловой Е. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Frolova, E. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 352.07
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-458-473

ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Елена Викторовна Фролова[1]
[1] Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, efrolova06@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-8958-4561

Аннотация. Введение: профессиональное выгорание характеризуется эмоциональным истощением, разрывом рабочих связей, ухудшением качества трудовой деятельности, снижением производственной эффективности, формализмом при исполнении служебных обязанностей. Профессиональное выгорание муниципальных служащих, если учесть роль органов местного самоуправления в решении насущных задач жизнеобеспечения населения, ведет к крайне негативным социальным последствиям. **Цель:** проанализировать факторы формирования профессионального выгорания муниципальных служащих. **Методы:** анкетный опрос муниципальных служащих (N = 3066). **Результаты:** несмотря на высокий уровень мотивации муниципальных служащих, были установлены значительные риски их профессионального выгорания. Выявлена взаимосвязь между профессиональным выгоранием и фактором карьерного роста. Кроме того, определена значимость субъективных факторов восприятия профессиональной мобильности: среди респондентов, удовлетворенных перспективами карьерного роста, значительно ниже доля тех, кто разочарован в профессии. На формирование профессионального выгорания влияют и такие факторы, как «признание со стороны руководства» и «признание со стороны населения». Установлена также обратная зависимость между стажем работы и выраженностью профессионального выгорания. **Выводы:** определены основные причины профессионального выгорания муниципальных служащих: дисфункции в системе признания заслуг и карьер-

ного роста (девальвация роли муниципальной службы как социального лифта), неконкурентный уровень заработных плат, деструктивный характер внешних взаимодействий муниципалитета, отсутствие определенности в перечне должностных обязанностей, чрезмерная загруженность, имитационные практики контроля.

Ключевые слова: муниципальные служащие, профессиональное выгорание, мотивация, карьерный рост, условия труда, местное самоуправление

Для цитирования: *Фролова Е. В.* Факторы профессионального выгорания муниципальных служащих // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 458–473. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-458-473.

Original article

FACTORS OF PROFESSIONAL BURNOUT OF MUNICIPAL EMPLOYEES

Elena V. Frolova[1]

[1] Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, efrolova06@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-8958-4561

Abstract. Introduction: professional burnout is characterized by emotional exhaustion, breakdown of work relationships, deterioration in the quality of work activity, decline in productivity, and formalism in the performance of official duties. Professional burnout of municipal employees entails extremely negative social consequences, given the role of local governments in addressing urgent life support issues for the population. **Objectives:** to analyze the factors contributing to the formation of professional burnout in municipal employees. **Methods:** a questionnaire survey of municipal employees was conducted (N = 3066). **Results:** despite the high level of motivation among municipal employees, significant risks of their professional burnout were identified. The results illustrate the relationship between professional burnout and career growth. Thus, the highest burnout index was recorded among respondents holding junior municipal positions. In addition, the significance of subjective factors affecting the perception of professional mobility was revealed (among respondents satisfied with career growth prospects, the proportion of those disappointed in the profession is significantly lower). The formation of professional burnout is also influenced by factors such as "recognition by management" and "recognition by the population". An inverse relationship was established between length of service and the severity of professional burnout. Municipal employees with minimal length of service demonstrate the greatest professional optimism. **Conclusions:** the causes of professional burnout among municipal employees have been identified, namely: dysfunctions in the system of recognition of merits and career growth (devaluation of the role of municipal service as a social elevator), non-competitive salary levels, the destructive nature of external interactions of a municipality, lack of clarity in job responsibilities, excessive workload, and imitation control practices.

Keywords: municipal employees, professional burnout, motivation, career growth, working conditions, local government

For citation: Frolova, E. V. (2026), "Factors of professional burnout of municipal employees", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 458–473, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-458-473.

ВВЕДЕНИЕ

Кадровый потенциал местных органов власти представляет собой один из ключевых ресурсов укрепления российской государственности и развития гражданского общества (Мухаметжанова, 2023). Актуальность вопросов кадрового обеспечения органов местного самоуправления обусловлена их ролью «социально ориентированной формы публичной власти, аккумулирующей в себе общественные интересы и гражданские инициативы» (Морозова и др., 2021, с. 248). С другой стороны, не менее важна экономическая миссия муниципалитетов, которая заключается в решении вопросов финансового обеспечения местных полномочий, повышения качества жизни, привлечения дополнительных бюджетных ресурсов (Фролова и др., 2023, с. 67). Эффективность управления на местном уровне определяется не только профессиональными компетенциями сотрудников, но и их ценностными ориентациями, нравственными установками, этическими нормами, восприятием муниципальной службы, готовностью к качественному исполнению своих обязанностей (Попов, 2022; Фролова и Рогач, 2018). Организационная идентичность сотрудников, их социальная ответственность являются факторами повышения вовлеченности в решение территориальных проблем (Hammon et al., 2023). Представляется крайне важным поддерживать ценности общественного служения в организационной культуре муниципалитетов, поскольку это снижает риски разочарования в профессии, текучести кадров (Shahda et al., 2024).

В условиях турбулентности, динамичных изменений, повышения уровня сложности территориального управления сохранение кадрового капитала муниципальной службы представляется одной из наиболее важных задач, от решения которой зависит эффективность социально-экономического развития муниципального образования, уровень и качество жизни местного населения. В данном контексте особую актуальность приобретают вопросы, связанные с удержанием квалифицированных кадров, их мотивацией, профилактикой профессионального выгорания.

Профессиональное выгорание в современных условиях интенсификации рабочей нагрузки, высокого ритма жизни, кризиса дегуманизации становится повседневным атрибутом трудовых практик. При этом более масштабное профессиональное выгорание наблюдается у работников, чья деятельность предполагает расширенный диапазон коммуникационных взаимодействий и повышенную ответственность за решение социально значимых проблем населения (Суркова и др., 2024, с. 450). Констелляция данных факторов, характеризующих специфику профессиональной деятельности в сфере взаимодействия с людьми, существенно поднимает уровень стрессовой нагрузки, что в совокупности с неблагоприятными условиями труда, отсутствием компенсирующих условий приводит к эмоциональному истощению, дезадаптированности, проблемам со здоровьем (Стрижаков и др., 2021, с. 687).

Профессиональное выгорание имеет следующую симптоматику: эмоциональное истощение, дистанцированность от рабочих проблем, формирование негативных эмоций по отношению к профессиональной деятельности, цинизм, формальный подход к выполнению своих обязанностей, снижение

эффективности (Asplund et al., 2023, p. 1216). Дополнительными проявлениями профессионального выгорания становятся развитие аддикций, депрессии, психосоматических расстройств, а также резкое снижение продуктивности выполняемых действий и профессиональной надежности (Широков и др., 2023, с. 1172).

Можно предположить, что профессиональное выгорание муниципальных служащих имеет крайне негативные социальные последствия, обусловленные непосредственной близостью органов местного самоуправления к жителям, решению их насущных проблем и удовлетворению потребностей. Вопросы жилищно-коммунального хозяйства, безопасности территории, развития социальной сферы входят в зону наиболее значимых проблем социально-экономического развития российских территорий: от их решения зависят субъективные оценки социального благополучия, уровень и качество жизни местного населения. В данном контексте представляется крайне важным обеспечить мониторинг рисков профессионального выгорания муниципальных служащих и формировать условия, способствующие сохранению их работоспособности, профессиональной устойчивости, высокому качеству работы с населением.

Деятельность по предотвращению профессионального выгорания в органах местного самоуправления диссонирует с имеющимися системными проблемами муниципалитетов: формализацией процедур материального поощрения (Шарин и Кулькова, 2018), чрезмерностью рабочей нагрузки (Данакин и др., 2020), рисками сокращения, неопределенностью, отсутствием стабильности, дисбалансом режима труда и отдыха (Халиков и Денисова, 2024). По мнению зарубежных ученых, жесткость требований, непредсказуемость кадровых планов увеличивает риски эмоционального истощения работников (Magnusson Hanson et al., 2008, p. 737). Результаты многих исследований показывают высокую распространенность симптомов профессионального выгорания среди муниципальных служащих (Varhama and Björkqvist, 2004).

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель исследования заключалась в анализе факторов профессионального выгорания муниципальных служащих в современных российских условиях.

Задачи исследования:

1) анализ самооценок, данных муниципальными служащими и характеризующих степень выраженности их профессионального выгорания;

2) изучение влияния на профессиональное выгорание муниципальных служащих объективных (занимаемая должность, стаж работы, тип муниципального образования) и субъективных (удовлетворенность возможностями карьерного роста, восприятие уровня рабочей нагрузки) факторов;

3) анализ причин профессионального выгорания в оценках муниципальных служащих.

Гипотезы исследования:

Н1. Удовлетворенность перспективами карьерного роста снижает риски профессионального выгорания муниципальных служащих.

Н2. Чем выше стаж работы в органах местного самоуправления, тем ниже риски профессионального выгорания муниципальных служащих.

Анализ специфики профессионального выгорания муниципальных служащих опирался на методологические принципы системного подхода, что позволило рассматривать их профессиональную деятельность в разрезе ее функционала, взаимодействий с внешней средой и взаимосвязей между различными элементами. Обращение к ситуационному подходу было вызвано необходимостью учета территориальной специфики функционирования муниципальной службы, анализа влияния факторов среды на риски профессионального выгорания.

Использование социологических методов детерминировалось особенностями объекта исследования, необходимостью изучения мнения, оценок муниципальных служащих, характеризующих их отношение к профессиональной деятельности, рискам профессионального выгорания и удовлетворенность различными аспектами своей деятельности. В работе был проведен анализ произвольных таблиц сопряженности с использованием критерия хи-квадрат (χ^2), рассчитаны индексы профессионального выгорания муниципальных служащих.

Для сбора эмпирической информации применялся метод анкетирования. Инструментарий исследования включал обширный блок вопросов, касающихся престижа, привлекательности муниципальной службы, мотивации, профессионального выгорания сотрудников. Соорганизатором исследования выступила доктор наук О. В. Рогач. Использовалась целевая выборка с признаком репрезентации «статус представителя профессиональной группы (действующий муниципальный служащий)». Иных признаков репрезентации не выделялось ввиду отсутствия релевантной статистической информации по квотированию муниципальных служащих согласно полу, возрасту или стажу работы в местных органах власти. Сложность доступа к данной профессиональной группе и необходимость расширения географии исследования были частично нивелированы организационной поддержкой, которую оказала Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления. Адресная рассылка позволила обеспечить высокую обратную связь (N = 3066) и представительство в выборке муниципальных служащих из разных регионов (территориально было охвачено 36 субъектов Российской Федерации разных федеральных округов). Вместе с тем из-за организационных сложностей добора респондентов ремонт выборки не осуществлялся, что представляется некоторым ограничением данного исследования.

Социально-демографический профиль муниципальных служащих характеризуется доминированием респондентов, проходящих службу на старших должностях (45 %), и соразмерными долями опрошенных младших, ведущих и главных муниципальных должностей (соответственно 18, 16 и 20 %). Распределение респондентов согласно их стажу работы в местных органах власти демонстрирует высокую долю «ветеранов» муниципальной службы (51 %) и минимизацию доли «новичков» (стаж до года – 7 %). Особенности федеративного устройства определили соотношение муниципальных служащих согласно их территориальной принадлежности: 33 % респондентов про-

ходят службу в органах власти сельских поселений и 34 % – в малых городах (до 50 тыс. человек). Муниципальные служащие городов с численностью до 1 млн человек и городов-мегаполисов представлены в существенно меньшей степени – 4 и 7 % соответственно.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования выявили, с одной стороны, благоприятную ситуацию в оценках мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы, а с другой – наличие рисков профессионального выгорания. Так, только 5,6 % респондентов в сумме выбрали варианты «низкий» и «скорее низкий» при ответе на вопрос об уровне своей мотивации. При этом анализ удовлетворенности муниципальных служащих различными аспектами своей работы показал, что проблемы материального поощрения и карьерного роста (по данным позициям отрицательные оценки дали 65,6 и 44,9 % респондентов соответственно) компенсируются социально-коммуникационными условиями работы в органах власти (общение с широким кругом людей, благоприятный психологический климат в коллективе, социальная востребованность).

В противовес высокому уровню мотивации ситуация, связанная с риском профессионального выгорания, характеризуется меньшим позитивом. Разочарование в профессии, желание сменить ее в той или иной степени испытывают 37,7 % респондентов. Каждый пятый опрошенный (21,3 %) затруднился с ответом на данный вопрос, что косвенным образом указывает на дополнительные зоны риска профессионального выгорания. Только 19,4 % муниципальных служащих смогли дать максимально благоприятный ответ, отметив однозначную позицию «нет» по вопросу профессионального выгорания.

Анализ эмпирических данных позволил выявить зависимость между профессиональным выгоранием и занимаемой должностью в служебной иерархии. Наименьший уровень выгорания характерен для сотрудников на главных муниципальных должностях (заместители главы муниципального образования и т. д.) – 0,34. Для респондентов, занимающих ведущие (руководители департаментов) и старшие (руководители отделов, секторов) должности, индекс профессионального выгорания составляет 0,38, младшие муниципальные должности (специалисты первой и второй категории) – 0,39. Можно предположить, что на верхних ступенях должностной иерархии существенно ниже рутинная нагрузка и более высокая вариативность в системе финансовых вознаграждений.

Таким образом, объективные факторы, связанные с карьерным ростом, положительно влияют на профессиональную устойчивость муниципальных служащих, снижают риски их профессионального выгорания (см. табл. 1). Аналогичная связь прослеживается между субъективным восприятием возможностей карьерного роста на муниципальной службе и утратой профессионального интереса.

Таблица 1 / Table 1

Зависимость между профессиональным выгоранием и удовлетворенностью карьерным ростом (доля респондентов, %) / The relationship between professional burnout and satisfaction with career growth (share of respondents, %)

Удовлетворенность карьерным ростом	Профессиональное выгорание (разочарование в профессии, желание сменить профессиональную область)			
	«Да» / «скорее да»	«Нет» / «скорее нет»	Затрудняюсь ответить	Всего
Да	24,6	52,4	23,0	100
Нет	53,6	27,1	19,3	100
Среднее по выборке	37,7	41,0	21,3	100

Источник: табл. 1–3 составлены автором по результатам исследования.

Анализ приведенной выше таблицы сопряженности с использованием критерия χ2 показал наличие статистически значимой связи между данными признаками (χ^2 = 290,767, df = 4, p < 0,001). Таким образом, гипотеза H1 – о наличии зависимости между возможностями карьерного роста и профессиональным выгоранием – подтвердилась. Среди муниципальных служащих, удовлетворенных возможностями карьерного роста, значительно выше доля тех, кто не чувствует разочарования в профессии (52,4 %, что выше средних значений по выборке на 11,4 п.п.). Аналогичным образом более высокие риски профессионального выгорания характерны для респондентов, которые не удовлетворены перспективами своего должностного продвижения на муниципальной службе (53,6 %, что выше средних значений на 15,9 п.п.).

Следует отметить, что такие факторы, как «признание со стороны руководства» и «признание со стороны населения», тоже влияют на профессиональное самочувствие муниципальных служащих. Значимость данных факторов можно объяснить ролью репутационного капитала в системе ценностных ориентаций муниципальных служащих. В частности, российские исследователи отмечают, что «уважение людей» и «репутация» входят в тройку наиболее значимых социальных ценностей, разделяемых муниципальными служащими (Фомин и Байдалова, 2012, с. 137). Можно предположить, что репутация и признание заслуг на муниципальной службе выступают своего рода амортизаторами высокой нагрузки, неконкурентной заработной платы, позволяя выстраивать, с одной стороны, долгосрочные стратегии развития карьеры, а с другой – формировать смыслообразующие принципы своего труда и профессиональной идентичности. В данном контексте обесценивание усилий сотрудников, отсутствие признания со стороны как местных сообществ, так и руководства инициируют негативные кадровые тенденции в системе муниципальной службы. Как подчеркивается в зарубежных исследованиях, осмысление ценности труда, одобрение деятельности работника, признание его компетенций становится одним из наиболее значимых инструментов предотвращения профессионального выгорания, эмоционального истощения на рабочем месте (Maslach et al., 2001, p. 419).

Дисфункции в системе признания заслуг и карьерного продвижения выступают ключевыми факторами профессионального выгорания муниципальных служащих. Результаты других исследований свидетельствуют о наличии существенных сбоев в функционировании социальных лифтов на муниципальной службе, а также девиаций в процессе рекрутирования сотрудников. В частности, отмечаются случаи безосновательного повышения в должности, протекционизм в развитии карьеры, несоответствие между профессиональными компетенциями муниципальных служащих и скоростью их профессионального продвижения (Боярова и Алехин, 2019, с. 29). Можно предположить, что девальвация роли муниципальной службы как социального лифта приводит к разочарованию в профессии.

Распределение индекса профессионального выгорания по стажу работы демонстрирует обратную зависимость. Самый низкий уровень выгорания – 0,23 – наблюдается у сотрудников со стажем до одного года. У служащих со стажем от одного года до трех лет индекс возрастает до 0,34. Наиболее высокое значение индекса – 0,38 – характерно для групп со стажем от трех лет и выше, без изменений по мере его роста. Таким образом, наибольшему риску профессионального выгорания подвержены муниципальные служащие со средним и длительным стажем работы (от трех лет и более), в то время как новички (стаж до одного года) демонстрируют минимальную степень выгорания. Полученные результаты перекликаются с ответами на вопрос об ожиданиях муниципальных служащих, с которыми они выходили на работу. Большинство респондентов связывали свои надежды со стартом карьеры в органах власти (68,4 %), возможностью реализовать профессиональные навыки в управлении (84,1 %). Можно предположить, что длительный стаж работы становится фактором осознания муниципальными служащими объективных ограничений карьерного роста в органах местного самоуправления, суженных возможностей реализации профессиональных ожиданий.

Выявлена закономерность снижения индекса профессионального выгорания с увеличением численности населения муниципального образования. Наиболее высокий уровень выгорания наблюдается у служащих, работающих в малых городах с численностью до 50 тыс. человек (индекс равен 0,39). Сходные показатели характерны для сельских поселений и городов с численностью от 50 до 500 тыс. человек (0,37). Ситуация меняется в крупных городах с населением от 500 тыс. до 1 млн человек: здесь индекс существенно снижен (0,35). Минимальное значение индекса, свидетельствующее о самом низком уровне выгорания, характерно для служащих городов-мегаполисов с населением от 1 млн человек (0,26). Полученные результаты выявляют уязвимую позицию малых муниципалитетов, имеющих ресурсные дефициты. Недостаточность налоговых поступлений, штатные ограничения становятся фактором риска для развития профессионального выгорания муниципальных служащих. Как справедливо отмечает И. Ю. Андрюхина, при равных полномочиях в органах местного самоуправления и сходных задачах по жизнеобеспечению населения и поддержанию инфраструктуры малые муниципалитеты предоставляют ограниченные возможности карьерного роста («некуда расти» ввиду недостаточности штатных должностей), имеют проблемы, связанные

с высокой рабочей нагрузкой и низкой мотивацией персонала (Андрюхина, 2021, с. 35).

Результаты исследования показали наличие устойчивой зависимости между восприятием чрезмерной загруженности на работе и профессиональным выгоранием (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Зависимость между профессиональным выгоранием и высоким уровнем загруженности на рабочем месте (доля респондентов, %) / The relationship between professional burnout and high workload in the workplace (share of respondents, %)

Фактор снижения мотивации – чрезмерная загруженность на работе	Профессиональное выгорание (разочарование в профессии, желание сменить профессиональную область)			
	«Да» / «скорее да»	«Нет» / «скорее нет»	Затрудняюсь ответить	Всего
Да	51,9	28,9	19,2	100
Нет	22,5	59,5	18,0	100
Затрудняюсь ответить	28,4	39,0	32,6	100
Среднее по выборке	37,7	41,0	21,3	100

Среди респондентов, отметивших чрезмерную загруженность, значительно выше доля тех, кто разочаровался в выбранной профессии муниципального служащего (51,9 %, что выше средних значений на 14,2 п.п.). Увеличение времени на реализацию непредвиденных задач детерминирует рост оценок по шкале «психоэмоциональное истощение». Многозадачность, перегруженность, функционал, не соответствующий должностным обязанностям, становятся неизбежной атрибутикой стресса. Максимизация объемов непредвиденных работ и временны́х затрат на них обусловливает развитие деперсонализации, понимаемой как отстраненность, безразличие, равнодушие, безучастность, формализм при выполнении своих функций (Мунгалов и Бухтоярова, 2024). Анализ технологий профилактики профессионального выгорания у профессиональных групп с высокой предрасположенностью к эмоциональному истощению показал необходимость учета таких факторов, как баланс труда и отдыха, самоанализ, формирование культуры психологической безопасности и социальной справедливости, организация систем управления усталостью (Aremu et al., 2025).

В ходе исследования респондентам был задан вопрос о причинах профессионального выгорания на муниципальной службе (табл. 3). В рейтинге факторов отрицательного воздействия лидируют низкий уровень оплаты труда (68,4 %) и высокий уровень нагрузок (56,9 %).

Таблица 3 / Table 3

Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, с чем может быть связано профессиональное выгорание муниципальных служащих?» (доля респондентов, %) / Distribution of responses to the question: "What do you think could be the cause of professional burnout among municipal employees?" (share of respondents, %)

Вариант ответа	%
Низкая оплата труда	68,4
Постоянные перегрузки	56,9
Невозможность реализовать намеченные в работе планы	33,2
Частые и необоснованные проверки со стороны контрольно-надзорных органов	27,8
Противоречивость профессиональных требований	26,9
Сложности, связанные с продвижением по карьерной лестнице	14,6
Конфликты на работе	13,5
Другое (напишите в поле ниже)	3,2

Результаты исследования иллюстрируют системный характер формирования организационных дисфункций в современных муниципалитетах. Так, неконкурентная заработная плата фигурирует в ответах респондентов в качестве ключевого фактора при оценке причин как профессионального выгорания (68,4 %) и неудовлетворенности работой (34,4 %), так и снижения мотивации (51,0 %). Аналогично «постоянные перегрузки» в тех или иных вариациях (режим многозадачности, чрезмерный уровень загруженности) выступают наиболее значимым фактором демотивации муниципальных служащих, их профессионального выгорания.

Каждый третий респондент (33,2 %) указал на невозможность реализовать намеченные планы в работе. Такого рода обстоятельства инициируют интерпретационные смещения ключевых позиций и смыслов муниципальной службы, формируют заградительные барьеры в реализации инициатив наиболее заинтересованных сотрудников.

В качестве вариантов ответа «другое» муниципальные служащие выделили ряд факторов, которые можно сгруппировать по следующим направлениям:

1) несовершенство нормативно-правового обеспечения: *«Бесчисленное множество подзаконных актов, несовершенство федерального законодательства»; «Бюрократия, несовершенство и противоречие нормативных актов, их огромное количество»; «Большое количество противоречий в законодательстве»; «В соответствии с законодательством должны делать очень многое, а финансирования на эти цели нет»*. Здесь речь идет о противоречии между требованиями законодательства и отсутствием финансовых и организационных ресурсов для их реализации; о сложности нормативно-правового поля деятельности органов местного самоуправления. Принятие управленческих решений муниципальными служащими без юридической подготовки имеет высокий потенциал риска. Указанные факторы объясняют негативные тренды

в работе муниципальных служащих, где угрозы уголовной ответственности рассматриваются в качестве весьма вероятного сценария развития события ввиду недостаточной правовой подготовки муниципальных служащих;

2) деструктивный характер внешних взаимодействий муниципалитета: *«Большой объем запрашиваемой информации из разных источников, сбор и предоставление данной информации занимает много времени»; «Вместо фактической работы приходится заниматься ответами на запросы и заполнением всевозможных форм»; «Множество ненужных, пустых требований по оценке работы (загрузка в Сеть фотографий, описание работ, в большинстве своем мелких, рутинных), необходимость постоянно показывать в общественных сетях как бы свою заинтересованность (лайки)»; «Разногласие требований надзорных органов и министерств»*. Анализ мнений муниципальных служащих свидетельствует о необходимости упорядочения систем взаимодействий органов региональной и местной власти, а также обеспечения прозрачности в сфере контроля за деятельностью муниципальных служащих. Имитационные практики контроля (загрузка в Интернет фотографий, описание рутинных работ) не только формируют временной дефицит в работе муниципальных служащих, но и снижают уровень их мотивации;

3) отсутствие определенности в перечне должностных обязанностей: *«Мусорные задачи. Прохождение опросов, тестов, обучений по ненужным в профессиональной деятельности направлениям»; «Возложение функций, которые несвойственны полномочиям»; «Возложение... работы, не связанной с должностными инструкциями»; «Неопределенный круг обязанностей, постоянно расширяющийся. Задачи ставятся несоразмерные с возможностями, высокая ответственность»; «Отсутствует четкая организация труда»; «Нет рамок конкретного рабочего времени»*. Размытость обязанностей муниципальных служащих актуализирует проблему релевантности должностных инструкций. Разрыв между реальными практиками работы и формально закрепленным перечнем обязанностей ограничивает возможности долгосрочного планирования в решении профессиональных задач, инициирует развитие демотивационных установок муниципальных служащих;

4) недостаточный уровень признания заслуг: *«Отсутствует уважение к муниципальным служащим»; «Обесценивание труда и способностей», «Постоянное недовольство и непонимание населения», «Социальная несправедливость, уровень ответственности у муниципальных служащих выше, а зарплата ниже»*. Рассматривая данные комментарии, хотелось бы отметить работу органов государственной власти, направленную на повышение престижа муниципальной службы. В частности, особое значение приобретает поддержка проектов, управленческих решений и инициатив, выдвинутых на соискание Всероссийской муниципальной премии «Служение»[1]. Думается, что популяризация данных мероприятий повысит не только престиж муниципальной службы, но и мотивацию ее работников.

[1] *Всероссийская* муниципальная премия «Служение» [Электронный ресурс] // Сайт премии «Служение». URL: https://премияслужение.рф (дата обращения: 01.07.2025).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты работы показали наличие существенных рисков профессионального выгорания современных муниципальных служащих. Более трети респондентов (37,7 %) отметили, что они в той или иной степени чувствуют разочарование в профессии и желание сменить ее.

В ходе исследования была установлена взаимосвязь между профессиональным выгоранием и фактором карьерного роста. Вывод подтверждается, с одной стороны, снижением степени выраженности профессионального выгорания на верхних ступенях должностной лестницы (среди респондентов, занимающих главные муниципальные должности, ниже доля тех, кто испытывает разочарование в профессии); с другой стороны – значимостью субъективных факторов восприятия профессиональной мобильности (удовлетворенность перспективами карьерного роста снижает риски выгорания). Не подтвердилась гипотеза H2 о том, что сотрудники с длительным стажем работы в меньшей степени испытывают профессиональной выгорание. Напротив, было установлено, что среди «новичков» (стаж работы до одного года) ниже доля тех, кто хотел бы сменить профессию. Полученные результаты косвенным образом свидетельствуют о дисфункциях развития карьеры муниципальных служащих. Можно предположить, что длительный стаж работы приводит к разочарованию в профессии, и в первую очередь за счет осознания ограничений карьерного роста. Таким образом, девальвация роли муниципальной службы как социального лифта становится ключевым фактором профессионального выгорания.

Кроме того, в деятельности современных муниципалитетов были выявлены организационные проблемы системного характера, которые негативно сказываются на мотивации сотрудников, повышая риски профессионального выгорания. К числу ключевых проблем можно отнести неконкурентный уровень заработной платы, высокую нагрузку, несовершенство нормативно-правового обеспечения деятельности, деструктивный характер внешний взаимодействий муниципалитета, несоответствие между имеющимися ресурсами и возложенными полномочиями, отсутствие определенности в перечне должностных обязанностей, имитационные практики контроля.

Список источников

Андрюхина И. Ю. Проблемы должностного продвижения муниципальных служащих // Вестник экспертного совета. 2021. № 1. С. 33–38. EDN: XHJMIB.

Боярова Е. А., Алехин Э. В. Социальные лифты в органах местного самоуправления Пензенской области (по результатам исследования сотрудников администрации района в городском округе) // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 7. С. 27–32. https://doi.org/10.24158/spp.2019.7.3. EDN: ZOMDKJ.

Данакин Н. С., Глазкова Л. А., Сологуб О. О. Мотивационный фактор управления муниципальными проектами // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 5. С. 32–38. https://doi.org/10.24158/spp.2020.5.4. EDN: SFMDJH.

Морозова Г. В., Фатыхова Д. Р., Зиятдинова Э. М. Модели коммуникации органов местного самоуправления как субъекта современной российской политики (на примере органов местного самоуправления Республики Татарстан) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. 2021. Т. 26, № 2. С. 246–254. https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2021.2.19. EDN: CMMZAT.

Мунгалов В. Н., Бухтоярова А. А. Распределение активности человека и профессиональное выгорание // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15, № 1. С. 236–247. https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).236-247. EDN: TLDFGU.

Мухаметжанова В. С. Нравственные основы деятельности муниципальных служащих // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23, № 4. С. 901–915. https://doi.org/10.22363/2313-2272-2023-23-4-901-915. EDN: BZUIVR.

Попов Е. А. Политическая культура муниципального служащего в России: идеалы претендентов и консенсус работников // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2022. № 65. С. 288–299. https://doi.org/10.17223/1998863X/65/24. EDN: JKTGQU.

Стрижаков Л. А., Кузьмина С. В., Бабанов С. А. и др. Роль показателей качества жизни в оценке синдрома профессионального выгорания у разных категорий работающих // Медицина труда и промышленная экология. 2021. Т .61, № 10. С. 686–689. https://doi.org/10.31089/1026-9428-2021-61-10-686-689. EDN: PWVXPS.

Суркова И. Ю., Андрющенко О. В., Сорокина Н. В. Профессиональное выгорание сотрудников социальных служб: организационные предикторы в условиях кризиса // Журнал исследований социальной политики. 2024. Т. 22, № 3. С. 449–462. https://doi.org/10.17323/727-0634-2024-22-3-449-462 EDN: XDVMPV.

Фомин О. Н., Байдалова О. В. Социологический портрет муниципального служащего // Власть. 2012. № 6. С. 135–139. EDN: OYTFVL.

Фролова Е. В., Рогач О. В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 369–385. https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.19. EDN: XZPHRJ.

Фролова Е. В., Рогач О. В., Разов П. В. Инициативное бюджетирование как механизм повышения качества жизни населения // Народонаселение. 2023. Т. 26, № 2. С. 66–77. https://doi.org/10.19181/ population.2023.26.2.6. EDN: WWGUPF.

Халиков М. С., Денисова Ж. А. Негативные факторы и проблемы развития муниципальной службы // Образование и право. 2024. № 12. С. 468–475. https://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-12-468-475. EDN: KQMOTF.

Шарин В. И., Кулькова И. А. Проблемы мотивации муниципальных служащих: новые вызовы // Вопросы управления. 2018. № 3. С. 43–48. EDN: VKJXAB.

Широков В. А., Новикова А. В., Зибарев Е. В. и др. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в различных профессиональных группах

(аналитический обзор) // Гигиена и санитария. 2023. Т. 102, № 11. С. 1170–1176. https://doi.org/ 10.47470/0016-9900-2023-102-11-1170-1176. EDN: SSUGTK.

Aremu S. O., Adamu A. I., Fatoke B. et al. Adapting aviation-based strategies to address professional burnout in healthcare // Discover Health Systems. 2025. Vol. 4, № 1. Art. № 39. https://doi.org/10.1007/s44250-025-00222-w. EDN: JLPUIZ.

Asplund S., Lindgren B. M., Åström S. et al. Organizational and psychosocial environmental factors associated with self-rated fatigue disorder among municipal employees in rural North Sweden // Work. 2023. Vol. 75, № 4. P. 1215–1229. https://doi.org/10.3233/WOR-220225. EDN: ZOIZUS.

Hammon S. D., Gillis W. E., Icenogle M. L. From social responsibility to employee engagement: Evidence from the public sector // Journal of Management and Governance. 2023. Vol. 27, № 4. P. 1223–1247. https://doi.org/10.1007/s10997-022-09648-3. EDN: SZUURQ.

Magnusson Hanson L. L., Theorell T., Oxenstierna G. et al. Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women // Scandinavian Journal of Public Health. 2008. Vol. 36, № 7. P. 737–743. https://doi.org/10.1177/1403494808090164.

Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout // Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397.

Shahda E., Hamid A. A., Battour M. The effects of public service motivation on employees' intention to stay // Technology: Toward business sustainability ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 927 / Ed. by B. Alareeni and A. Hamdan. Cham: Springer, 2024. P. 240–247. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54009-7_22.

Varhama L. M., Björkqvist K. Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees // Psychological Reports. 2004. Vol. 94, № 3. P. 1116–1124. https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1116-1124.

Информация об авторе

Е. В. Фролова – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49/2

SPIN-код (РИНЦ): 4098-3475

AuthorID (РИНЦ): 639721

Web of Science ResearcherID: S-8429-2016

Scopus Author ID: 56498713100

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 17.07.2025; одобрена после рецензирования 26.11.2025; принята к публикации 26.11.2025.

References

Andryukhina, I. Yu. (2021), "Problems of official promotion of municipal employees", *Bulletin of the Expert Council*, no. 1, pp. 33–38, EDN: XHJMIB.

Boyarova, E. A. and Alekhin, E. V. (2019), "Social elevators in local government of Penza region (based on a study of administration officials in a city district)", *Society: Sociology, Psychology, Pedagogy*, no. 7, pp. 27–32, https://doi.org/10.24158/spp.2019.7.3, EDN: ZOMDKJ.

Danakin, N. S., Glazkova, L. A. and Sologub, O. O. (2020), "Motivational factor in municipal project management", *Society: Sociology, Psychology, Pedagogy*, no. 5, pp. 32–38, https://doi.org/10.24158/spp.2020.5.4, EDN: SFMDJH.

Morozova, G. V., Fatikhova, D. R. and Ziiatdinova, E. M. (2021), "Communication models of local self-government as a subject of modern Russian policy (based on local self-government bodies of the Republic of Tatarstan)", *Science Journal of Volgograd State University. History. Area Studies. International Relations*, vol. 26, no. 2, pp. 246–254, https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2021.2.19, EDN: CMMZAT.

Mungalov, V. N. and Bukhtoyarova, A. A. (2024), "Distribution of human activity and professional burnout", *Baikal Research Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 236–247, https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).236-247. EDN: TLDFGU.

Mukhametzhanova, V. S. (2023), "Moral foundations of the municipal employees work", *RUDN Journal of Sociology*, vol. 23, no. 4, pp. 901–915, https://doi.org/10.22363/2313-2272-2023-23-4-901-915, EDN: BZUIVR.

Popov, E. A. (2022), "Political culture of the municipal employee in Russia: The ideals of candidates and the consensus of employees", *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, no. 65, pp. 288–299, https://doi.org/10.17223/1998863X/65/24, EDN: JKTGQU.

Strizhakov, L. A., Kuzmina, S. V., Babanov, S. A. et al. (2021), "The role of quality of life indicators in the assessment of professional burnout syndrome in different categories of workers", *Russian Journal of Occupational Health and Industrial Ecology*, vol. 61, no. 10, pp. 686–689, https://doi.org/10.31089/1026-9428-2021-61-10-686-689, EDN: PWVXPS.

Surkova, I. Yu., Andryushchenko, O. V. and Sorokina, N. V. (2024), "Professional burnout among social service workers: Organizational predictors in crisis conditions", *The Journal of Social Policy Studies*, vol. 22, no. 3, pp. 449–462, https://doi.org/10.17323/727-0634-2024-22-3-449-462, EDN: XDVMPV.

Fomin, O. N. and Baidalova, O. V. (2012), "Sociological portrait of a municipal employee", *The Authority*, no. 6, pp. 135–139, EDN: OYTFVL.

Frolova, E. V. and Rogach, O. V. (2018), "Problems of local government staffing in modern Russia", *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 4, pp. 369–385, https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.19, EDN: XZPHRJ.

Frolova, E. V., Rogach, O. V. and Razov, P. V. (2023), "Initiative budgeting as a mechanism for raising the quality of life of the population", *Population*, vol. 26, no. 2, pp. 66–77, https://doi.org/10.19181/ population.2023.26.2.6, EDN: WWGUPF.

Halikov, M. S. and Denisova, Zh. A. (2024), "Negative factors and problems of municipal service development", *Education and Law*, no. 12, pp. 468–475, https://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-12-468-475, EDN: KQMOTF.

Sharin, V. I. and Kulkova, I. A. (2018), "Problems of motivation of municipal employees: New challenges", *Management Issues*, no. 3, pp. 43–48, EDN: VKJXAB.

Shirokov, V. A., Novikova, A. V., Zibarev, E. V. et al. (2023), "Prevention of emotional burnout syndrome in various occupational groups (analytical review)", *Hygiene and Sanitation, Russian Journal*, vol. 102, no. 1, pp. 1170–1176, https://doi.org/ 10.47470/0016-9900-2023-102-11-1170-1176, EDN: SSUGTK.

Aremu, S. O., Adamu, A. I., Fatoke, B. et al. (2025), "Adapting aviation-based strategies to address professional burnout in healthcare", *Discover Health Systems*, vol. 4, no. 1, art. no. 39, https://doi.org/10.1007/s44250-025-00222-w, EDN: JLPUIZ.

Asplund, S., Lindgren, B. M., Åström, S. et al. (2023), "Organizational and psychosocial environmental factors associated with self-rated fatigue disorder among municipal employees in rural North Sweden", *Work*, vol. 75, no. 4, pp. 1215–1229, https://doi.org/10.3233/WOR-220225, EDN: ZOIZUS.

Hammon, S. D., Gillis, W. E. and Icenogle, M. L. (2023), "From social responsibility to employee engagement: Evidence from the public sector", *Journal of Management and Governance*, vol. 27, no. 4, pp. 1223–1247, https://doi.org/10.1007/s10997-022-09648-3, EDN: SZUURQ.

Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G. et al. (2008), "Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women", *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36, no. 7, pp. 737–743, https://doi.org/10.1177/1403494808090164.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 397–422, https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397.

Shahda, E., Hamid, A. A. and Battour, M. (2024), "The effects of public service motivation on employees' intention to stay", in Alareeni, B. and Hamdan, A. (eds), *Technology: Toward business sustainability*, ICBT 2023. Lecture notes in networks and systems, vol. 927, Springer, Cham, Switzerland, pp. 420–427, https://doi.org/10.1007/978-3-031-54009-7_22.

Varhama, L. M. and Björkqvist, K. (2004), "Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees", *Psychological Reports*, vol. 94, no. 3, pp. 1116–1124, https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1116-1124.

Information about the author

E. V. Frolova – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 4098-3475

AuthorID (RSCI): 639721

Web of Science ResearcherID: C-8429-2016

Scopus Author ID: 56498713100

The author declares no conflicts of interest.

The article was submitted on 17.07.2025; approved after reviewing 26.11.2025; accepted for publication 26.11.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 474–506.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 474–506.

Эта работа © 2026 Рабцевича А. А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Rabtsevich, A. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 378:332.1:001.895
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-474-506

ИНЖЕНЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СИМБИОЗА

Андрей Александрович Рабцевич[1]
[1] Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН, Уфа, Россия, cruiser333@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1478-4251

Аннотация. Введение: смена приоритетов развития отечественной вузовской системы в связи с нарастающей агрессивностью геополитического окружения привела к приоритизации инженерно-технических наук и образования, а также к материализации концепции инженерного университета, однако его сущность, внутреннее содержание, характер позиционирования и пути влияния на экономику региона местоположения еще не стали объектом серьезных исследований. Правительством Российской Федерации определен перечень вузов, которые выступят центрами обеспечения подготовки инженерных кадров и научных разработок для технологического лидерства страны. Это требует дополнительного анализа потенциала инженерных университетов. **Цель:** определение сущности инженерного университета с точки зрения его трансформации из технического вуза через усиление образовательной и научно-исследовательской деятельности, процессов трансфера и коммерциализации разработок, а также оценка вузов, позиционируемых в качестве инженерных, на соответствие выявленным критериям. **Методы:** расчетно-аналитическая часть основана на применении системного, графического, логико-структурного и компаративистского методов к данным национальных и международных рейтингов университетов, статистике Минобрнауки России, аналитическим обзорам деятельности университетов и др. **Результаты:** рассмотрена эволюция технического вуза в качестве сателлита системообразующего предприятия (или группы предприятий в рамках отрасли регио-

нальной экономики) в области инженерного образования, технических научных исследований, генератора технологий и разработок, а также ключевого агента их внедрения в экономику региона местонахождения. Значимость этих базовых процессов деятельности технического вуза последовательно возрастает по мере смены концепции «Университет 1.0» на «Университет 4.0». Инженерный университет сегодня выступает как новая сущность, способная трансформировать технический вуз в ядро межотраслевых научно-производственных объединений. Рассмотрены ключевые характеристики, присущие инженерным университетам, проанализирован потенциал 39 вузов, позиционируемых в качестве инженерных, с точки зрения соответствия их своим новым задачам. **Выводы:** выявлено, что только около трети вузов, выдвинутых высшими органами государственной власти Российской Федерации в качестве «инженерных», действительно имеют существенные компетенции и являются значимыми на национальном уровне. Учет специфики инженерного образования, организация научных исследований и выстраивание процессов трансфера и коммерциализации в рамках создаваемых научно-производственных объединений позволят таким университетам более результативно участвовать в обеспечении технологического лидерства экономики региона и страны в целом.

Ключевые слова: региональная экономика, технический вуз, инженерный университет, индустриальный партнер, научно-производственное объединение, образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, технологическое развитие, рейтинги вузов

Благодарности: исследование выполнено в рамках государственного задания Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук № 075-00571-25-00 на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.

Для цитирования: *Рабцевич А. А.* Инженерный университет в экономике региона: эволюция технологического симбиоза // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 474–506. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-474-506.

Original article

ENGINEERING UNIVERSITY IN THE REGIONAL ECONOMY: THE EVOLUTION OF TECHNOLOGICAL SYMBIOSIS

Andrey A. Rabtsevich[1]

[1] Institute of Socio-Economic Research, UFRC RAS, Ufa, Russia, cruiser333@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1478-4251

Abstract. Introduction: the shift in priorities for the development of the Russian university system, amid increasing geopolitical tension, has led to the prioritisation of engineering and technical science and education, as well as the materialisation of the concept of an “engineering university”. However, its essence, internal content, positioning, and impact on the economy of the host region have yet to become the subject of systematic research. The Government of the Russian Federation has designated a list of universities to serve as centres for training engineering personnel and conducting research to ensure the country’s technological leadership, thereby conferring upon them the status of “engineering universities”, which necessitates an analysis of their capabilities. **Objectives:** this study aims to define the essence of an “engineering university” through the lens of its transformation from a technical university by reinforcing educational and research activities, technology transfer, and commercialisation of developments, as well as to assess the compliance

of universities designated as “engineering” with the identified criteria. **Methods:** the analytical framework of this article draws on systematic, graphical, logical-structural, and comparative methods applied to data from national and international university rankings, statistics from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, and analytical reviews of university activities. **Results:** the article traces the evolutionary development of a technical university as a satellite of a system-forming enterprise (or a group of enterprises within a branch of the regional economy) in the domains of engineering education, technical research, technology creation, and as a key agent of their diffusion into the regional economy. The significance of these fundamental processes in the university’s activities consistently grows with the transition from the “University 1.0” to the “University 4.0” paradigm. The engineering university emerges as a new institutional form capable of transforming a technical university into the core of interdisciplinary scientific and production associations. The key characteristics inherent in engineering universities are examined, alongside an assessment of the potential of 39 universities designated as “engineering” in terms of their alignment with the new objectives. **Conclusions:** only approximately one-third of the universities nominated by the highest authorities of the Russian Federation as “engineering” possess demonstrable competencies and are nationally significant in this specialisation. Accounting for the specific nature of engineering education, the organisation of research, and the structuring of transfer and commercialisation processes within scientific and production associations will enable such universities to contribute more effectively to securing technological leadership in the economy of the region and the country at large.

Keywords: regional economy, technical university, engineering university, industrial partner, scientific and production association, educational activities, research activities, technological development, university rankings

Acknowledgements: the study was supported by the state assignment of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (project no. 075-00571-25-00) for 2025 and the planned period of 2026–2027.

For citation: Rabtsevich, A. A. (2026), “Engineering university in the regional economy: The evolution of technological symbiosis”, *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 474–506, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-474-506.

ВВЕДЕНИЕ

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации, ставящие задачу реализации стратегии технологического развития подведомственной территории, нуждаются в источнике готовых технологических решений, позволяющих внедрить их непосредственно в деятельность хозяйствующих субъектов, в первую очередь – в деятельность системообразующих предприятий отраслевой специализации экономики региона. Данная проблема касается преимущественно научно-исследовательских организаций (в большей степени структур Российской академии наук), внутриотраслевых разработчиков (корпоративный сектор), а также технических (технологических) университетов и других типов образовательных организаций высшего образования.

Известно, что в российских условиях крупные компании до введения санкционного режима массово закупали готовые технологии и оборудование за рубежом, поскольку нуждались в немедленных и рентабельных решениях

возникающих производственных проблем. Вследствие этого отечественный научно-исследовательский сектор в значительной степени испытывал недостаток финансирования со стороны частного сектора, а результаты интеллектуальной деятельности, прежде всего полученные за счет бюджетных средств, в большинстве случаев не находили практического применения в реальном секторе экономики. Задача трансфера технологий и коммерциализации разработок с новой силой актуализировалась на рубеже 2020–2021 годов, а в последний период соответствующие показатели являются одними из ключевых для деятельности научных и научно-образовательных учреждений, обеспечиваемых целевым государственным финансированием. Несмотря на резко возросший спрос на обновление производственных мощностей, собственники крупнейших компаний отдают предпочтение созданию технологий в рамках профильных подразделений в структуре собственных предприятий, а не заказным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (НИОКР) на стороне (группы разработчиков в научно-исследовательских институтах (НИИ) и университетах). Причина этого – в большей предсказуемости конечного результата и однозначности возникающих прав собственности на него.

Фокусировка внимания на высших учебных заведениях и системе высшего образования в целом, обусловленная необходимостью достижения технологического суверенитета, побудила государственные органы власти к принятию ряда принципиальных решений, определяющих стратегическую повестку дальнейшей траектории развития наиболее значимых университетов, специализирующихся на инженерном образовании, а также научно-исследовательской технической и, сопряженно, технологической деятельности. С этой целью Правительством Российской Федерации были определены 39 образовательных организаций высшего образования[1], которые на системной основе должны будут обеспечить подготовку инженерных кадров и создание научных разработок для технологического лидерства страны[2], и, соответственно, введена новая сущность – «инженерный университет»[3].

Стоит отметить, что отнесение того или иного университета к инженерным в российских условиях может происходить весьма условно. В начале 1990-х множество отраслевых институтов было переформатировано в университеты путем добавления естественно-научной и особенно массовой социально-гуманитарной компоненты в образовательный процесс. В то время

[1] *Дмитрий* Чернышенко провел заседание Комиссии по научно-технологическому развитию [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Правительства Рос. Федерации. 2025. 29 янв. URL: http://government.ru/news/54086/ (дата обращения: 23.06.2025).

[2] *Методические* рекомендации по разработке стратегий развития образовательных организаций высшего образования, обеспечивающих подготовку инженерных кадров и научных разработок для обеспечения технологического лидерства [Электронный ресурс]: утв. М-вом науки и высш. образования Рос. Федерации 16.12.2024 // Портал федер. гос. образоват. стандартов высш. образования. URL: http://fgosvo.ru/uploadfiles//metod/Method_MON_strategy_ingineer.pdf (дата обращения: 23.06.2025).

[3] *Михаил* Мишустин дал поручения по итогам стратегической сессии о развитии колледжей и вузов, обеспечивающих подготовку инженерных кадров и научных разработок для технологического лидерства [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Правительства Рос. Федерации. 2024. 27 нояб. URL: http://government.ru/news/53451/ (дата обращения: 23.06.2025).

данные направления были «спасательным кругом» для выживания втузов в новых условиях, однако на сегодняшний день непрофильные направления в большинстве инженерных университетов, и прежде всего региональных, являются проблемными в плане достижения целевых показателей научно-исследовательской деятельности и дальнейшего использования ее результатов.

Цель настоящего исследования – выявление сущности инженерного университета с точки зрения его трансформации из технического вуза через усиление образовательной и научно-исследовательской деятельности, процессов трансфера и коммерциализации разработок, а также оценка вузов, позиционируемых в качестве инженерных, на соответствие определенным критериям. Для достижения цели необходимо:

– осмыслить особенности трансформации технического вуза в инженерный университет, и в первую очередь путем пересборки образовательных и научно-исследовательских процессов на новых принципах, соответствующего перестраивания отношений с индустриальными партнерами и усиления взаимодействия с хозяйствующими субъектами экономики региона в целях ее технологического развития;

– определить ключевые характеристики инженерного университета;

– произвести оценку вузов, позиционируемых в качестве инженерных, на соответствие выявленным критериям.

Рассмотрим предпосылки становления инженерного университета как лидера технологического развития региона местонахождения. Эволюция технического вуза в инженерный университет происходит через его поступательное и поэтапное развитие как сателлита предприятия по трем направлениям: в области инженерного образования (1), в сфере организации научно-технических исследований (2), по результатам которых создаются технологические разработки (3).

Зависимость технических вузов от крупного предприятия (или их небольшой совокупности в рамках одной отрасли) существовала еще в советское время: как правило, отраслевой институт создавался для кадрового обеспечения промышленного гиганта всесоюзного значения, расположенного в данном конкретном регионе. При этом выпускники, обладающие исследовательскими, изобретательскими и другими высокоуровневыми компетенциями, готовились в таких институтах в очень ограниченном количестве, концентрируясь в научно-производственных объединениях (НПО), НИИ и конструкторских бюро при предприятиях.

Несмотря на многолетнее системное взаимодействие «между производителем специалистов – вузом и его потребителем – производством» (Букреев, 1991, с. 3), проблема неопределенности критериев подготовки и требований к качеству специалистов как с выпускающей, так и с принимающей стороны и возникающая в связи этим несопоставимость профессиональной (в нынешней терминологии – компетентностной) модели специалиста сохранились и в период развития рыночных отношений. Тогда предполагалось, что в новых условиях возмездный характер затрат на подготовку специалистов через систему заказа на них со стороны конкретных предприятий с учетом

принципов партнерства и экономического интереса втуза решит вышеуказанные проблемы (Букреев, 1991, с. 14–18).

В трансформирующемся «хозрасчетном» мире особенно тяжелая ситуация сложилась в процессах организационно-экономического взаимодействия системы «втуз – НПО» и установления заказа на выпускающихся инженеров, конструкторов и технологов. Высокие требования прикладной науки к уровню теоретической подготовки специалиста (и углубленной в рамках своей специализации), а также практика научно-исследовательской работы, конструкторско-технологического проектирования, создания опытных образцов и передачи их в серию дополнились вызванной новыми рыночными условиями необходимостью понимания мирового уровня развития техники и производственных технологий, компетенций в области управления и др., однако уровень овладения данными знаниями, умениями и навыками во втузах, по мнению современников, не соответствовал требованиям производства. В. В. Букреев делает вывод, актуальный и для современной российской действительности: «Поскольку вузы не обеспечивают качественную теоретическую и практическую подготовку выпускников, НПО выполняет значительную работу по углублению профессиональной подготовки специалистов, формально уже признанной достигшей нужного квалификационного уровня (дипломированными специалистами)» (Букреев, 1991, с. 15).

В дальнейшем, уже в России 2000-х годов, исследования взаимодействия вузов и предприятий по формированию компетенций выпускников инженерных направлений подготовки (в том числе с функционалом научно-исследовательской деятельности) практически полностью перетекли в плоскость педагогических наук. Однако и в данных исследованиях сохранялась установка на зависимость образовательной деятельности технического вуза от ключевых региональных производств – формирование профессиональной инженерной компетенции выпускника, «удовлетворяющей запросы работодателя» с учетом «региональной отраслевой специфики производства» (Попов, 2006, с. 3, 4). И хотя в работах этого периода уже практически не указываются промышленные гиганты, под которые создавались те или иные втузы (налицо явная диверсификация индустриальных партнерств в целях нивелирования рисков от якорного предприятия, отпочкования от его управленческих структур для повышения предсказуемости и стабилизации собственной деятельности), перманентные проблемы качества выпускников во взаимодействии «втуз – предприятие» переносятся на отрасль знания в целом:

– дистанцирование учебного процесса от инженерной практики, а приобретаемых компетенций – от конкретного производства;

– ограничения в процессе получения инженерного образования со стороны введенных федеральных и других стандартов;

– отсутствие своевременного адекватного научно-методического и учебно-методического обеспечения образовательного процесса и др.

Исследования 2010-х годов посвящены решению той же, уже укоренившейся, проблемы достижения функциональности инженерного образования посредством системы взаимодействия «вуз – предприятие», однако зависимость образовательной деятельности технического вуза от ключевых регио-

нальных промышленных производств теперь не просматривается явно – вместо этого в исследованиях используется нейтральный термин «партнерство», причем четко выделяется третья сторона – органы государственного управления.

Новыми формами сотрудничества в учебном процессе, помимо традиционных производственных практик, становятся стажировки, стартапы и другие проекты с индустриальным заказчиком. В качестве центрального звена выступает компетентностная модель инженера, для успешности достижения которой функционируют структурные подразделения как внутри предприятий (базовые кафедры), так и внутри втузов (технопарки), а кроме того, надинституциональные структуры – научно-образовательные центры различных типов, имеющие отдельный канал финансовой поддержки со стороны государства. Данные центры тоже интегрируют научные организации региона и являются триггером в модели совместного решения проблем региональной экономики (Савинова, 2021).

В условиях неоиндустриализации, как справедливо отмечает А. В. Савинова, «инженер – это квалифицированный специалист технического профиля, обладающий профессионально-техническими, экономическими, компьютерными компетенциями, способный управлять технологическим процессом, проектировать, изобретать, прогнозировать работу коллектива, осваивать новые знания, обеспечивать предпринимательскую деятельность» (Савинова, 2021, с. 16). В этом контексте функционал инженерного образования делится на формируемый рынком труда и обусловленный государственным заказом: базовые компетенции, исходящие от инженерных вузов (профессионально-техническая, профессионально-цифровая, профессионально-экономическая и др.), и модернизационные, исходящие от внешней среды (инновационная, коммуникативная, адаптивная, продуктивная). А. В. Савинова ожидаемо фиксирует «растущий разрыв между формируемыми компетенциями студентов и требованиями промышленных предприятий» (Савинова, 2021, с. 18). Стоит отметить, что и в развитых странах данная проблема остается нерешенной. Например, зарубежные исследователи обращают внимание на разрывы между содержанием учебных планов и реальными потребностями рабочих мест и в целом на недостаточность научной, технологической, инженерной и математической подготовки выпускников для новых производств (Li and Hardy, 2025), отсутствие системности в непосредственном взаимодействии студентов с индустриальными партнерами и преподавателями-практиками в процессе обучения по инженерным специальностям (Li et al., 2025).

Отечественная практика, накопленная к началу 2020-х годов, показывает, что реальное повышение технологического уровня экономики региона через инновационный процесс осуществляют специалисты с инженерными компетенциями высоких технологических укладов, способные создавать новый продукт, а также технологические предприниматели, способные выявить ниши и реализовать оптимальное применение данных продуктов в региональном производственном процессе.

На фоне выдающихся показателей численности студентов и лиц с высшим образованием в настоящее время в производствах ядра нового технологического уклада явно ощущается острая нехватка квалифицированных

кадров с требуемыми компетенциями. Подготовка инженерных кадров, в первую очередь с научно-техническими компетенциями, как справедливо полагают Л. С. Шаховская и И. Е. Поташова, требует кооперации с профильными хозяйствующими субъектами и невозможна в отрыве от производственного процесса, в рамках которого может быть получено представление о нем как об «инструменте создания новых продуктов и потребителе научных разработок прикладной науки» (Шаховская и Поташова, 2024, с. 47). Вместе с тем при доминировании в региональной экономике низкого технологического уклада университет не имеет возможности готовить специалистов перспективных производств, поскольку для них нет ни мест практики, ни рабочих мест, соответствующих уровню и направлению подготовки.

Как было ранее отмечено, существующая отечественная вузовская система в целом является наследницей советской эпохи. Это относится и к процессам генерации научного знания в университетах. Начиная с 1920-х годов, когда были заложены новые принципы их функционирования, кардинально отличные от имперского периода, происходило разделение по отраслевому принципу в соответствии со структурой народного хозяйства, вызванное интенсивной индустриализацией. Несмотря на подчиненность научно-исследовательской деятельности учебному процессу и приоритетность ее развития в академических структурах и отраслевых НИИ, у университетов оставалась обязанность решать прикладные задачи крупных индустриальных комплексов, которая реализовывалась силами профессорско-преподавательского состава. По мере усиления дифференциации в дальнейшем это привело к тому, что «вузовским разработкам путь на производство часто оказывался перекрыт отраслевыми НИИ», а «вузы могли рассчитывать на заказы лишь по остаточному принципу» (Грибовский, 2024, с. 92).

Усиливающееся в середине советской эпохи разделение академического, отраслевого, вузовского и «заводского» секторов генерации научного знания не могло не отразиться на состоянии отраслей экономики. Перекос бюджетного финансирования в сторону отраслевого и академического секторов привел к экстенсивному росту числа исследовательских организаций и количества научных работников, что, в свою очередь, отягощалось ускоряющейся фрагментацией управления ими. Вкупе это вызвало в конце существования СССР обвал как продуктивности научно-исследовательского процесса, так и эффективности внедрения разработок в промышленность. Условия «неприоритетности» вынудили вузовскую науку развиваться в бессистемной и малоформатной «хоздоговорной» форме привлечения средств, что не способствовало ее полноценной близости к процессам технологического развития отраслей, однако в какой-то мере подготовило к существованию в дальнейшем в рыночной парадигме. Кроме того, трансфер вузовских технологий и разработок ограничивался дороговизной доведения опытных образцов изделий до высоких уровней готовности и дефицитом производственных возможностей для их серийного выпуска. В этот период наибольшей интегрированностью с вузовским сектором отличался отраслевой, а к 1990-м годам связи в выполнении совместных научно-исследовательских работ для хозяйствующих субъектов распространились и на академический сектор (Абрамов, 2024).

1990-е годы значительно изменили парадигму взаимодействия российских организаций науки и образования с экономическими субъектами. Хаотичная приватизация индустриальных партнеров привела к дезинтеграции научно-производственных связей, сокращению внутреннего спроса на результаты НИОКР, падению престижа научной деятельности, неуправляемости и распаду относительно целостного научного комплекса на крупные региональные сектора и частные научные организации. Более тысячи отраслевых НИИ и научно-технических организаций практически одномоментно не пережили «перехода в рынок».

Вузы, как более крупные и более устойчивые субъекты, прошли период неопределенности более благополучно. Диверсификация их деятельности от образовательной к научной, а в 2000-х годах в некоторой степени и к технологической (что в целом соответствовало и мировым трендам) даже привела к возрастанию их роли в экономиках регионов местонахождения. Стоит также заметить, что в 2000-х годах участие университетов в технологическом развитии экономики регионов, несмотря на значительные бюджетные вливания в развитие современной инновационной инфраструктуры, продолжало сдерживаться анахронизмом экономических отношений, который основывался на «сохранении научных направлений уходящего технологического уклада и отсутствии рыночной информации о запросах потенциальных потребителей» (Поташова, 2013, с. 16). Научно-исследовательский процесс практически не был связан с образовательной деятельностью, имел внутренние разрывы перехода фундаментальной науки в прикладную и не приводил к развитию инновационной (научно-технической) результативности.

В 2010-х годах, в связи с распространением и постановкой концепции «Университет 3.0» (а позже – «Университет 4.0»), вузам удалось начать замещение роли классических автономных отраслевых НИИ за счет развития профильных подразделений в своей внутренней структуре. Несмотря, однако, на определенные успехи (вызванные в первую очередь концентрацией государственных ресурсов на группах университетов с особыми статусами и соответствующим экстенсивным ростом разработок в них), бизнес-логика в эти годы еще не стала ключевым принципом взаимодействия университетов России с производственным сектором: наблюдались значительная зависимость от бюджетных вливаний, короткий горизонт планирования научно-исследовательской деятельности, волатильность процессов взаимодействия с индустриальными партнерами, а также отсутствие «ответственности управленцев за конечные результаты в части инновационного регионального развития» (Березиков, 2023, с. 11).

В 2020-х годах одним из основных трендов становится окончательное формирование и закрепление группы вузов-лидеров, ядро которой составляют сильнейшие региональные политехнические, а также столичные отраслевые технические и ведущие классические университеты. Приняв своевременное участие в государственных программах поддержки, в настоящий момент вузы из данной когорты пытаются реализовать модели исследовательского и/или предпринимательского университета: синхронизируют собственные исследовательские проекты с программами развития регионов, индустри-

альных партнеров и целых отраслей, формируют пакеты заказных НИОКР и научно-технических услуг на долгосрочную перспективу, наращивают объемы финансирования из внебюджетных источников, увеличивают количество лицензионных соглашений, таким образом становясь научно-техническими центрами регионов и отраслей (Константинова и др., 2024, с. 120).

Складывающееся взаимодействие технических университетов с партнерами из реального сектора экономики основано на удовлетворении взаимных ожиданий: появлении перспектив коммерциализации НИОКР, позволяющих получать дополнительное финансирование и материально-техническое обеспечение, с одной стороны, и снижении рисков осуществления НИОКР и преодолении барьеров трансфера технологий – с другой. Благодаря потенциалу аутсорсинга НИОКР втузы получают возможность выполнять часть исследований профильных подразделений самих предприятий, что повышает их конкурентоспособность. Как указывают В. А. Клименко и его соавторы, «технологическая модернизация промышленных предприятий, даже при наличии собственных подразделений НИОКР, стимулирует их взаимодействие с внешними организациями, оказывающими такие услуги, включая университеты» (Клименко и др., 2022, с. 96). Д. Ю. Миронова подтверждает, что решение актуальных и сложных проблем индустриальных партнеров, сопровождающееся разработкой технологий и их внедрением в производственный процесс, является для университетов важнейшей задачей, в первую очередь «если собственные конструкторские бюро не могут с ними справиться или перегружены» (Миронова, 2023, с. 41).

Институциональные условия взаимодействия университетов и реального сектора экономики должны способствовать сокращению трансакционных издержек, увеличению скорости трансфера технологий. При этом усиление такого взаимодействия влечет повышение вероятности конфликта интересов ввиду перехода наиболее перспективных исследователей из втуза на предприятие, а также в связи с правами собственности на результаты интеллектуальной деятельности (РИД). Таким образом, чем отчетливее будут обозначены цели, процедуры и результаты со стороны партнеров, тем эффективнее будет происходить симбиоз.

В свою очередь, ключевой проблемой нормального трансферного процесса в настоящее время остается рассогласование спроса (требуемые промышленностью рентабельные технологии) и предложения (имеющиеся университетские разработки), вызванное отсутствием непрерывного обмена информацией между участниками цепочки трансфера (Хайруллина и Соловьева, 2024). Низкая информированность отечественных предприятий реального сектора об имеющихся разработках подтверждается рядом исследователей (Савин и Мурзин, 2023).

Что касается мирового контекста, то до начала XXI века тема разработки технологий и их передачи в реальный сектор экономики в развитых странах контролировалась правительствами, в частности при их внутристрановом движении и межгосударственном экспорте. С 2000-х годов ситуация существенно изменилась: главными разработчиками технологий начали выступать университеты, которые, при содействии государственных органов и фондов

развития, самостоятельно выстраивали цепочки трансфера с предприятиями промышленности по имеющимся направлениям исследовательской компетентности. В последнее десятилетие ключевыми в рассматриваемых процессах стали «стратегические альянсы» (Хайруллина и Соловьева, 2023, с. 124), ведущая роль в которых остается за университетами. Кроме того, для развитых стран характерно создание крупными промышленными компаниями собственных офисов трансфера технологий в структуре университетов, а для стран менее развитых – создание офисов такого типа как самостоятельных вневузовских организаций, объединяющих усилия университетов и предприятий.

В отечественной практике все бóльшую актуальность приобретает взаимодействие вузов и промышленных предприятий, кооперирующих научно-исследовательский процесс под нормотворческим контролем государственных органов с целью развития технологически ориентированных отраслей и достижения в конечном счете технологического суверенитета страны. Ключевой в данном отношении выступает модель трехстороннего сетевого взаимодействия «наука – бизнес – государство», определяющая производственный процесс в отраслях региональной экономики и организационно-технические связи между тремя субъектами (Толстых и Кочетова, 2023).

Сетевое взаимодействие университета с предприятиями, как справедливо указывает Я. В. Денисова, приводит к росту качества НИОКР, снижению сопутствующих рисков и технологическому развитию производственных процессов, что в итоге ведет к более эффективному использованию объединенной ресурсной базы, снижению удельных затрат на создание новых продуктов и достижению конкурентных преимуществ для обеих сторон. Экспериментальная часть и конструкторская документация являются задачей вуза, а предприятие (или их совокупность в цепочке создания продукта) может выступать производственной и испытательной площадкой для университета как ядра сетевой формы (Денисова, 2024).

Сильный университет способствует технологическому развитию экономики региона присутствия, что отражается также и на функционировании его социально-экономической системы в целом. О. Н. Киселева и соавторы выделяют различные формы взаимодействия университета с партнерами, территориально связанные и отличающиеся целевыми установками: кластеры – реализация технологических проектов, наукограды – исследовательская поддержка промышленности и технопарки – создание высокотехнологичных стартапов (Киселева и др., 2023). Между тем из всех подобных субъектов инфраструктуры, в которых задействован университет или группы университетов, некоторые исследователи в качестве наиболее эффективного выделяют технологические платформы (Шабалина и др., 2024). Технопарки же, несмотря на внутриуниверситетский статус, выступают проводниками коммерциализации научно-исследовательских, технических и технологических разработок в экономику региона, на территории которого они находятся, в первую очередь посредством создаваемых малых технологических компаний (Попова, 2024). Например, в китайской практике технопарк выступает бизнес-инкубатором, способствующим перетеканию научно-технических

достижений из университета на предприятия, и даже «колыбелью развития проектов и новых стратегических отраслей, которые могут стимулировать региональное экономическое развитие» (Цзоу, 2023, с. 179).

Эмпирические исследования подтверждают, что основным фактором технологического развития экономики региона является «способность университетов генерировать новые знания и трансформировать их в технологические инновации» (Абрамов, 2023, с. 29). Технологический трансфер от университетов в региональную экономику относится к их «третьей миссии» и в последние годы все сильнее укореняется в критериях оценки эффективности их деятельности (Анисимов и др., 2024).

Исходя из анализа литературы и исторически сложившейся практики, представляется возможным сформировать концептуальное видение функционирования технического вуза в качестве сателлита (спутника) регионального промышленного лидера в определенной отрасли ключевой экономической специализации того или иного региона, модель которого характерна для «прошлой» эпохи (рис. 1).

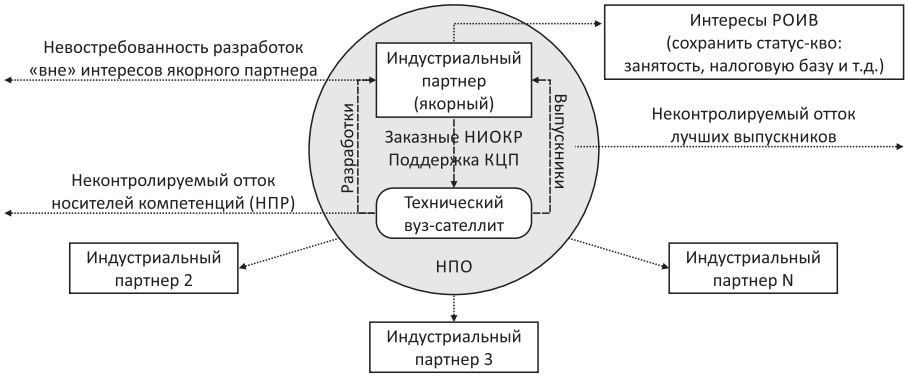


Рис. 1. Технический вуз как сателлит предприятия – регионального отраслевого лидера / Fig. 1. Technical university as a satellite of an enterprise – regional industry leader

Источник: рис. 1, 5–7 разработаны и составлены автором.

Рисунок 1 характеризует зависимость технического вуза от якорного индустриального партнера, исторически определяющего политики втуза по трем направлениям – в области инженерного образования, организации научно-технических исследований и создания технологических разработок. Данная модель взаимоотношений весьма устойчива вследствие долговременности существования и понятности ролей для всех участников, однако обладает рядом существенных изъянов, значительно снижающих ее общую эффективность, ключевым из которых выступает низкая адаптивность к меняющимся вне научно-производственного объединения (НПО) экономическим условиям, препятствующая удержанию человеческого капитала и разработок, не укладывающихся в контур текущих потребностей. Как справедливо замечает В. Е. Вавилов и соавторы, якорное предприятие, помимо образовательной повестки технического вуза, «определяет исследовательскую повестку, которая... по сути, не является ни научной, ни исследовательской, а пред-

ставляет собой инженерно-технологическую, инженерно-конструкторскую или инженерно-производственную услугу» (Вавилов и др., 2024, с. 62–63). В связи с этим выделяются две траектории развития таких университетов: обретение самостоятельности и выстраивание отношений с индустриальным партнером на новых принципах либо потеря субъектности, полная финансовая зависимость и трансформация в корпоративный университет – центр удовлетворения кадровых запросов и решения узкоспециализированных инженерных задач (Вавилов и др., 2024, с. 63–64).

Как видим, только в случае приобретения субъектности втуз получает возможность стать полноценным инженерным университетом. Проанализируем в последующем изложении возможности российских инженерных университетов соответствовать уровню лидеров технологического развития экономики регионов, а также рассмотрим дальнейшую эволюцию симбиотического развития «технический вуз – инженерный университет» как ядра НПО в отраслях региональной экономики.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Информационную базу исследования составляют статистические данные и собственные расчеты автора. Основными методами проведения исследования выступили системный, графический и логико-структурный.

Для определения положения университетов, позиционируемых в качестве инженерных, анализируется актуальная информация наиболее авторитетных международных и национальных рейтингов, оценивающих образовательную, международную, исследовательскую, предпринимательскую и другие направления деятельности по инженерно-техническим областям научного знания.

Открытые данные Мониторинга качества приема в вузы, ежегодно проводимого Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики», позволили произвести оценку потоков поступления студентов в разрезе бюджетного и коммерческого приемов при рассмотрении результативности образовательной деятельности инженерных университетов.

В целях анализа контингента студентов инженерных направлений использовались данные Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования, предоставляемые Главным информационно-вычислительным центром (ГИВЦ) Минобрнауки России.

Расчет доходов от НИОКР потребовал умножения показателя «Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного научно-педагогического работника» на сумму общей численности профессорско-преподавательского состава и научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера) из того же источника. Это позволило исключить из расчетов средства федерального бюджета (государственное задание, лаборатории научно-образовательных центров, научно-образовательных математических центров и др.), средства бюджетов Российской Федерации, местных бюджетов, в том числе гранты Российского научного фонда, Российского центра научной информации, Фонда перспективных исследований и др., и таким

образом выделить стоимостные объемы НИОКР, поступившие из иностранных источников, средств российских организаций, заказных НИОКР, по хозяйственным договорам и т. д., что более адекватно отражает результаты научно-инновационной деятельности инженерного университета в сотрудничестве с реальным сектором экономики.

Использование показателей Мониторинга ГИВЦ Минобрнауки России «Доходы вуза из всех источников, тыс. руб.» и «Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации, %» позволило с достаточной точностью определить объемы средств, полученных от использования РИД. Кроме того, в данном официальном источнике присутствует показатель «Количество лицензионных соглашений, ед.», который также был использован при анализе результативности научно-инновационной работы инженерных университетов.

Стоит отметить, что в зарубежной практике оценка взаимодействия «университет – индустриальный партнер» через анализ патентования, лицензирования, статистики стартапов и т. д. является общепринятой, однако через, например, заказные НИОКР или объемы коммерциализации разработок такая оценка существенно осложнена (Mascarenhas et al., 2024). В этом отношении проведенное исследование обладает как теоретической, так и научно-практической новизной.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как было обозначено ранее, Правительством Российской Федерации определены 39 образовательных организаций высшего образования, которым предстоит обеспечить подготовку инженерных кадров и научных разработок для технологического лидерства страны. Рассмотрим их потенциал с точки зрения соответствия сущности инженерного университета.

Одним из объективных критериев отнесения университета к разряду инженерных, имеющих потенциал технологического развития отраслей и способных обеспечить технологическое лидерство региона местонахождения и страны в целом, является внешняя оценка их содержания, которая опирается на данные международных и национальных рейтингов, в частности их ответвлений, посвященных инженерному образованию, техническим наукам и технологическим разработкам. В таблице представлена выборка из 39 вузов и их позиции в авторитетных международных и национальных рейтингах в области «Инженерное дело, технологии и технические науки» (Engineering).

Таблица / Table

Рейтинги российских вузов по инженерному направлению (место среди выборки) / Ratings of Russian universities in the field of engineering (place among the sample)

Вуз*	ТН	SR	RR	НП	НП*	RX	ТП
БелГУ	6	20	15	15	–	29	–
ДВФУ	4	15	10	8	10	20	–
ДГТУ	6	14	25	25	–	33	–

Вуз*	ТН	SR	RR	НП	НП*	RX	ТП
ИрНИТУ	7	10	24	16	–	–	–
ИТМО	2	3	1	1	2	4	4
КНИТУ	7	19	27	–	23	28	14
КФУ	4	11	12	11	11	18	10
ЛЭТИ	7	28	20	21	18	17	–
МАИ	6	22	11	22	22	8	5
МГСУ	7	17	29	29	26	25	–
МГТУ	1	6	9	12	9	1	2
МИРЭА	7	–	33	28	25	16	8
МИСИС	3	9	4	5	6	5	8
МИФИ	2	13	8	7	3	3	4
МИЭТ	7	34	17	23	–	22	8
МФТИ	3	8	6	6	1	2	1
МЭИ	6	26	–	24	21	10	8
НГУ	5	18	–	9	4	11	3
ННГУ	7	27	19	19	16	32	15
ПНИПУ	7	16	16	26	20	–	13
РГАУ	–	29	32	–	–	–	–
РГУНГ	7	32	18	17	15	13	13
РУТ	–	23		–	–	34	9
РХТУ	7	33	22	27	19	27	–
САФУ	–	–	31	–	–	–	–
СПб Горный	5	2	21	14	14	12	–
СПб Политех	1	1	7	4	8	6	5
СПбГМТУ	–	35	–	18	–	23	–
СТАНКИН	–	12	26	–	–	21	–
СФУ	6	21	14	13	12	14	7
ТПУ	5	7	2	2	7	9	11
ТУСУР	7	31	28	–	–	30	–
ТюмГУ	–	–	34	–	–	–	–
УГНТУ	7	25	23	–	24	15	–
УрФУ	6	5	3	3	5	7	6
УУНиТ	7	30	13	20	17	31	–
ЮРГПУ	–	36	30	–	–	26	–
ЮУрГУ	5	4	5	–	–	24	12
ЮФУ	6	24	–	10	13	19	10

*Примечание: * – приведены краткие общепринятые наименования вузов.*

Источник: разработано и составлено автором.

В таблице используются результаты следующих рейтингов:

1) TH – Times Higher Education Subject (на 2025 год) от журнала "Times Higher Education" (Великобритания)[4];

2) SR – Scimago Institution Rankings (за 2025 год) от Scimago Lab (Испания)[5];

3) RR – Round University Ranking Subject (за 2024 год) от рейтингового агентства RUR Agency (Россия – Грузия)[6];

4) НП, НП* – Рейтинг научной продуктивности российских университетов от компании АЦ «Эксперт» (за 2025 год): разделы «Инженерные науки (Engineering)» и «Комплексный инженерный рейтинг (7 предметных областей)»[7];

5) RX – Рейтинг вузов по инженерно-техническому направлению от компании RAEX (за 2023 год)[8];

6) ТП – Рейтинг технологического предпринимательства от компании АЦ «Эксперт» (за 2024 год)[9].

Согласно таблице, абсолютное большинство представленных вузов признаны лидерами инженерно-технического образования, научно-исследовательской и инновационной деятельности. В данном контексте проблемными выступают рейтинговые оценки трех вузов:

1) Тюменского государственного университета (ТюмГУ) и Северного (Арктического) федерального университета (САФУ) им. М. В. Ломоносова – включены только в один рейтинг, что может означать, что эти университеты не позиционируют себя в качестве инженерных;

2) Российского государственного аграрного университета – МСХА им. К. А. Тимирязева (РГАУ-МСХА) – включен только в два рейтинга из анализируемых, находится в конце списка российских вузов инженерного профиля. Несмотря на известность данного университета как имеющего сильное инженерное ядро, специализирующееся на агропромышленном комплексе, можно предположить, что в нем не проводится целенаправленная и активная деятельность по профильному позиционированию.

---

[4] *World* University Rankings by Subject 2025: Engineering [Online] // Times Higher Education. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2025/subject-ranking/engineering?page=2#!/length/25/locations/RUS/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores (Accessed Jun. 23, 2025).

[5] *Rankings.* Engineering [Online] // SCImago Institutions Rankings. URL: https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&area=2200&ranking=Overall&country=RUS (Accessed Jun. 23, 2025).

[6] *Subject* Rankings. Engineering [Online] // Round University Ranking. URL: https://roundranking.com/ranking/subjects_rankings.html?year=2024&dimns=O&subj=113&srt=rf&loc=c60&shw=25&1747378390928 (Accessed Jun. 23, 2025).

[7] *Рейтинг* научной продуктивности российских университетов (2025) [Электронный ресурс] // Аналит. центр «Эксперт». 2025. 13 мая. URL: https://acexpert.ru/publications/rating/reiting-nauchnoi-produktivnosti-rossiiskikh-universitetov-2025 (дата обращения: 23.06.2025).

[8] *Рейтинг* вузов по инженерно-техническому направлению (2023 год) [Электронный ресурс] // RAEX. URL: https://raex-rr.com/education/Russian_universities_by_directions/engineering-technical_rating/2023/ (дата обращения: 23.06.2025).

[9] *Техпред*-50: рейтинг университетов-лидеров технологического предпринимательства (2024) [Электронный ресурс] // Аналит. цкнтр «Эксперт». 2024. 30 сент. URL: https://acexpert.ru/publications/rating/tekhpred-50-reiting-universitetov-liderov-tekhnologicheskogo-pre (дата обращения: 23.06.2025).

Проведем анализ выбранной совокупности университетов на предмет их позиционирования в качестве центров кадрового, научного и инженерно-технического обеспечения технологического развития экономики региона местонахождения и страны в целом. В первую очередь рассмотрим численность приведенного контингента студентов в области «Инженерное дело, технологии и технические науки», обучающихся в вузах, заявленных в качестве инженерных (головные; Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область учтены совокупно) (рис. 2).

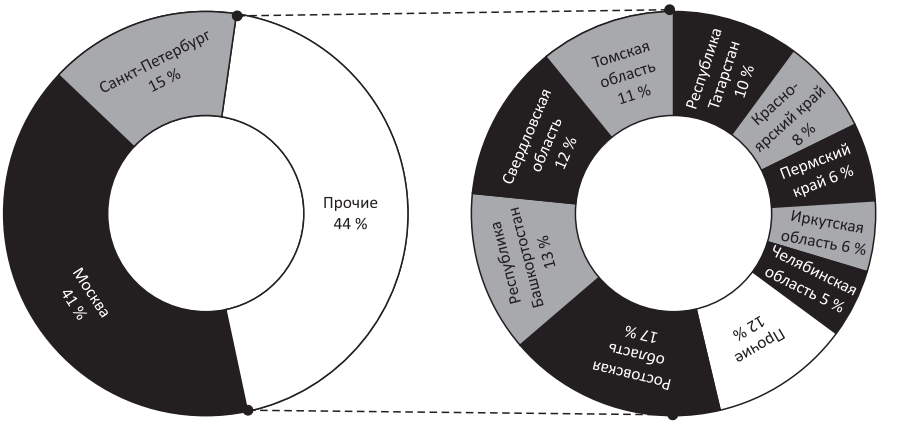


Рис. 2. Распределение инженерных университетов по территории расположения и численности студентов (в пересчете на очную форму обучения) по группе направлений «Инженерное дело, технологии и технические науки» / Fig. 2. Distribution of engineering universities by location and student enrolment (in full-time equivalent, FTE) in the group of fields "Engineering, Technology and Technical Sciences"[10]

Источник: на рис. 2–4 представлены собственные расчеты автора.

Согласно официальным данным, в вузах Москвы (с Московской областью) и Санкт-Петербурга (с Ленинградской областью) обучается более половины (56 %) всех студентов из списка инженерных университетов. В оставшейся части доминируют Ростовская, Свердловская и Томская области, Республики Башкортостан и Татарстан (суммарно около 28 % контингента), в меньшей степени – Красноярский и Пермский края, Челябинская и Иркутская области (суммарно около 11 % контингента). В инженерных университетах остальных регионов обучаются всего около 5 % рассматриваемой категории студентов, что вызывает вопросы к логике выбора участников списка как с точки зрения пространственного развития страны (абсолютный приоритет столичных вузов), так и с позиции максимального задействования потенциала крупнейших технических вузов. Так, вместо Тюменского государственного университета (с контингентом около 2 тыс. студентов-инженеров) более обоснован

[10] *Информационно-аналитические* материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс] // ГИВЦ РТУ МИРЭА. URL: https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo (дата обращения: 23.06.2025).

был бы выбор Тюменского индустриального университета (около 10,7 тыс. студентов-инженеров), вместо Новосибирского национального исследовательского государственного университета (1,2 тыс.) – Новосибирского государственного технического университета (9,6 тыс.), вместо Белгородского государственного национального исследовательского университета (2 тыс.) – Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова (6 тыс.), вместо Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (2 тыс.) – Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева (6 тыс. студентов-инженеров) и т. д.

Далее рассмотрим распределение университетов по численности поступивших с 2019 по 2023 год на укрупненные инженерные направления (Технологические машины и оборудование; Химическая технология и биотехнология; Авиационная и ракетно-космическая техника; Электронная техника, радиотехника и связь; Машиностроение; Энергетика и энергетическое машиностроение; Приборостроение и оптотехника) с разделением на бюджетную и внебюджетную формы обучения (рис. 3). Сразу стоит отметить, что по указанным направлениям, согласно используемым данным, МГСУ и НГУ не ведут прием, поэтому исключены из анализа.

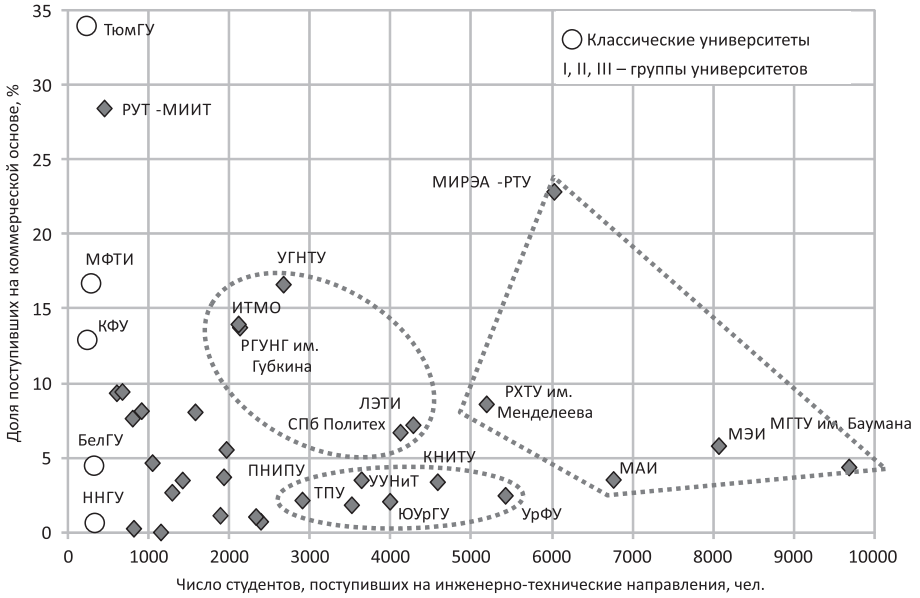


Рис. 3. Распределение инженерных университетов по результативности образовательной деятельности за 2019–2023 гг. / Fig. 3. Distribution of engineering universities by educational performance, 2019–2023[11]

[11] *Мониторинг* качества приема в вузы [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: https://ege.hse.ru (дата обращения: 23.06. 2025).

Из более чем 6 тыс. абитуриентов, поступивших за указанный период на инженерные направления на коммерческой основе, около 60 % выбрали московские вузы (из них 37 % – МИРЭА), 17 % – петербургские. Таким образом, более ¾ платного обучения сосредоточено в двух столичных регионах. В первой группе (I), как условно наиболее сильной с точки зрения привлечения контингента, выделяются Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, а также МИРЭА – Российский технологический университет. Данная «московская» группа за 2019–2023 годы обеспечила 36 % бюджетного приема и 47 % платного приема на инженерно-технические направления.

Во второй группе (II) располагаются Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И. М. Губкина, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого и Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова, на долю которых приходится 15 % бюджетных студентов и 26 % коммерческих. Инженерные университеты данной группы можно назвать востребованными среди абитуриентов именно как альма-матер, дающая повышенный уровень дохода в будущем, в том числе вследствие отраслевой специфики (нефтегазовая отрасль) и расположения (Санкт-Петербург).

Вузы третьей группы (III) значительно уступают предыдущей по коммерческому приему. Здесь находятся сильные региональные инженерные университеты с большим приемом на бюджетные места: Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет) (Челябинск), Уфимский университет науки и технологий (Уфа), Национальный исследовательский Томский политехнический университет (Томск), Казанский национальный исследовательский технологический университет (Казань), Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург) и Пермский национальный исследовательский политехнический университет (Пермь). Университеты данного типа можно определить как ключевых поставщиков кадров для отраслей специализации экономики региона: достаточное количество бюджетных мест на инженерно-технические направления делает поступление на коммерческое отделение для абитуриентов нецелесообразным.

Остальные университеты, не вошедшие в группы, приняли менее 2,5 тыс. абитуриентов за пять лет, поэтому считать их инженерными с точки зрения формирования образовательных результатов можно лишь с определенной долей условности. Стоит отметить, что по структуре направлений, на которые, согласно многолетним данным НИУ ВШЭ, ведется прием обучающихся, ряд вузов из «списка 39» не являются в определенной мере инженерными:

1) Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, Тюменский государственный университет, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского – классические университеты;

2) Белгородский государственный национальный исследовательский университет и Казанский (Приволжский) федеральный университет – классические университеты с выраженным ядром здравоохранения и педагогики;

3) Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет) – университет точных наук с компонентом информационных технологий;

4) Донской государственный технический университет и Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет – вузы, специализирующиеся на строительной отрасли с компонентом информационных технологий;

5) Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К. А. Тимирязева – университет, специализирующийся на сельскохозяйственной отрасли с выраженной экологической спецификой;

6) Российский университет транспорта (МИИТ) – вуз, специализирующийся на транспортной отрасли с компонентами информационных технологий и строительства.

Кроме того, низкую заинтересованность в образовательных программах инженерного профиля со стороны платежеспособного спроса можно отметить в Национальном исследовательском Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского, Северном (Арктическом) федеральном университете им. М. В. Ломоносова, Сибирском федеральном университете, Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники, Южном федеральном университете.

На следующем этапе рассмотрим распределение университетов по достигнутым результатам научно-инновационной деятельности за три года (2021–2023 годы), по которым имеются актуальные данные (рис. 4).

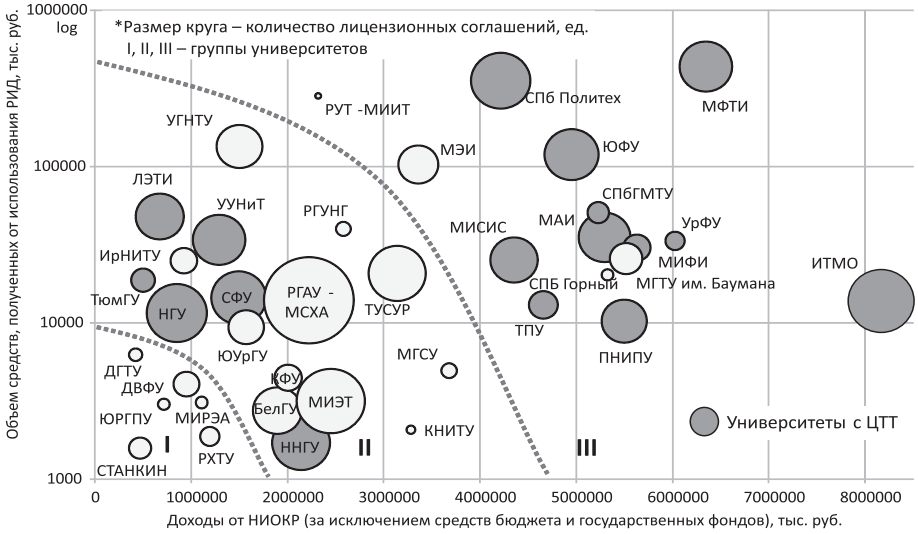


Рис. 4. Распределение инженерных университетов по результативности научно-инновационной работы за 2021–2023 гг. / Fig. 4. Distribution of engineering universities by scientific and innovative work performance, 2021–2023[12]

[12] *Информационно-аналитические* материалы по результатам проведения мониторинга…

Как и в случае с анализом образовательной деятельности, на рисунке 4 можно выделить три группы. Группу I составляют вузы, продемонстрировавшие наиболее слабые результаты как в доходах от НИОКР из реального сектора экономики, так и по объему поступлений от РИД. Кроме того, шесть вузов, представленные в данной группе, также характеризуются невысоким числом заключенных лицензионных соглашений – до 20 за три года.

Группа II является довольно сложной для интерпретации: часть вузов, при высоких значениях объемов НИОКР из реального сектора экономики, имеют несопоставимо низкий уровень объема средств, полученных от использования РИД, что указывает на большой резерв наращивания эффективности процессов трансфера технологий и коммерциализации разработок. Особенно явно данная ситуация наблюдается в Национальном исследовательском Московском государственном строительном университете и Казанском национальном исследовательском технологическом университете, количество лицензионных соглашений в которых незначительно. Другая часть вузов группы II – Уфимский государственный нефтяной технический университет, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ», Уфимский университет науки и технологий и др. – при ограниченных объемах НИОКР демонстрирует относительно высокие доходы от РИД, что говорит о выстроенности процессов трансфера и коммерциализации при ограниченности ресурсов. Примечательно, что все вузы, прошедшие конкурс на создание центров трансфера технологий[13], показывают относительно высокие результаты коммерциализации РИД, кроме Национального исследовательского Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, существенно уступающего остальным. Выявленные закономерности требуют отдельного исследования.

И наконец, группа III включает вузы с высокими значениями показателей заказных НИОКР и РИД. Безусловными лидерами по объему средств, полученных от использования РИД, являются Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет), Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого и Российской университет транспорта (МИИТ), а по доходам от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и государственных фондов поддержки науки) – Национальный исследовательский университет ИТМО.

В целом рисунок 4 отражает очевидную взаимосвязь между двумя обозначенными ключевыми показателями деятельности инженерных университетов как источника технологического развития экономики. Стоит отметить, что количество заключенных лицензионных соглашений не всегда коррели-

[13] *Протокол* от 17.09.2021 № 14-пр/20-21 оценки заявок на участие в конкурсе на предоставление из федерального бюджета грантов в форме субсидий на оказание государственной поддержки создания и развития центров трансфера технологий, осуществляющих коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности научных организаций и образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс] // Офиц. сайт М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2021/09/%D0%A1%D0%BA%D0%B0%D0%BD_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf (дата обращения: 23.06.2025).

рует с их стоимостным наполнением, в связи с чем малое количество лицензий характерно только для университетов с относительно невысокими показателями работы с реальным сектором экономики (группа I). Кроме того, нужно учитывать, что лицензирование – не единственный способ коммерциализации РИД: при наличии данных, например, по передаче исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности результаты исследования позволят судить и об их эффективности.

Проведенный анализ показал, что по результатам, достигнутым в области инженерного образования, в сфере организации научно-технических исследований, а также в создании и внедрении технологических разработок, инженерными университетами можно с уверенностью назвать лишь несколько столичных втузов (Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И. М. Губкина), включая Санкт-Петербург (Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»), а также ряд региональных технических и классических вузов (Уфимский государственный нефтяной технический университет, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Уфимский университет науки и технологий, Казанский национальный исследовательский технологический университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина), которые практически все находятся в Приволжском и Уральском федеральных округах. Таким образом, только 14 из 39 университетов, отнесенных к категории инженерных, согласно примененному нами аналитическому инструментарию, действительно лидируют в области образовательной и научно-исследовательской деятельности, а также в процессах трансфера технологий и коммерциализации разработок, сумев выстроить симбиотические связи с экономиками регионов местонахождения.

Следует подробнее остановиться на особенностях этих базовых процессов, которые призван реализовать современный инженерный университет.

Образовательная деятельность технического вуза при его становлении в качестве инженерного университета предполагает выстраивание системы формирования у выпускника совокупности компетенций – цифровых, изобретательских, предпринимательских и др., – необходимых для становления инженера современного типа, способного участвовать в региональном производственном процессе и технологически преобразовывать его на качественно более высоком уровне. На основе изучения литературы о специфике инженерного образования, в том числе зарубежной (Shah and Gillen, 2023),

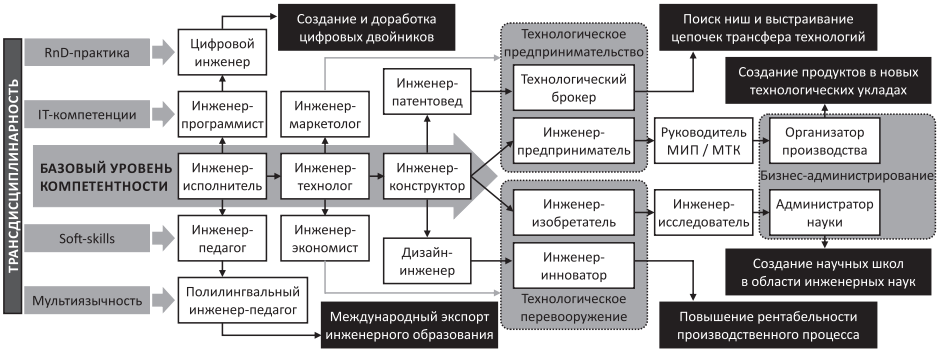


Рис. 5. Архитектура инженерных специализаций и ключевой функционал профессионального развития / Fig. 5. Architecture of engineering specializations and key functionality of professional development

представляется возможным сформировать архитектуру карьерных треков, максимально полно учитывающую все специализации носителей инженерных компетенций (рис. 5).

Разнообразие инженерных специализаций позволяет последовательно выстроить процесс наращивания компетентности студентов от базового уровня до конечного ее целевого применения в работе на международном уровне и/или рынках высоких технологий, в создании продуктов новых технологических укладов и/или цифровых двойников, организации новых инженерных научных школ и/или качественного преобразования существующих производственных процессов в экономике региона. Таким образом, рисунок 5 можно интерпретировать и как примерную карту карьерных треков инженеров в зависимости от компетентности в обеспечении технологического лидерства региона и развития конкретной отрасли.

Фокусировка сильных университетов на удовлетворении спроса реального сектора экономики вызывает необходимость переформатирования организационно-экономического механизма взаимодействия субъектов управления образовательной деятельностью и научно-исследовательским процессом, каждый из которых, в соответствии с имеющимися компетенциями и приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники, формирует отдельное звено – проектную группу, под которой, как правило, понимается «коллектив сотрудников, аспирантов и студентов, объединившихся в рамках научно-технической деятельности для развития научного потенциала, поддержания действующих и создания новых научных школ, обеспечения кадрового воспроизводства научно-педагогических работников, для выполнения НИОКТР[14], формирования портфеля заказов, подготовки заявок на объекты интеллектуальной собственности, подготовки статей и докладов, подготовки кадров высшей квалификации, осуществления экспертной деятельности» (Киселева, 2022, с. 8–9).

В целях повышения конкурентоспособности университетов через фокусировку и привязку их образовательных результатов и НИОКР к требованиям реального сектора экономики необходимо составление технологического про-

[14] Научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы.

гноза – «вероятностной, научно обоснованной оценки будущего перемещения технологии» (Поташова, 2013, с. 16), а также внедрение принципов стратегического маркетинга в управление научными исследованиями и результатами интеллектуальной деятельности. При этом результаты научной деятельности могут становиться либо улучшающими инновациями в целях поддержки существующего технологического уклада (ответ на текущий рыночный спрос), либо действительными инновациями, формирующими новый технологический уклад (ответ на высокотехнологичный рыночный спрос), либо уникальными инновациями, уже соответствующими новому укладу (ответ на рыночный спрос вне конкуренции) (Поташова, 2013).

В процессе поиска источника развития экономики региона целесообразно построение основанных на цифровой платформе так называемых «зон промышленного симбиоза», в которых университеты выступают центральным кооперирующим звеном. Такие зоны являются эволюционным продолжением кластеров и особых экономических зон, которые способствуют экономическому развитию конкретных регионов, однако еще не рассматривают вузы в качестве наиболее эффективного источника технологических разработок (Миронова и др., 2022, с. 131). В зонах промышленного симбиоза экономика региона представляется пространством коммерциализации деятельности университета, а локализованные в ней хозяйствующие субъекты, при содействии региональных органов исполнительной власти, выступают его индустриальными партнерами (Димитриади и Воронкова, 2023).

Следуя концепции технологического симбиоза между втузом и хозяйствующими субъектами и рассмотрев особенности позиционирования инженерного университета как центра кадрового, научного и инновационного обеспечения технологического развития территории местонахождения, полагаем возможным сформировать концептуальное видение его функционирования как ядра НПО в экономике региона (рис. 6).

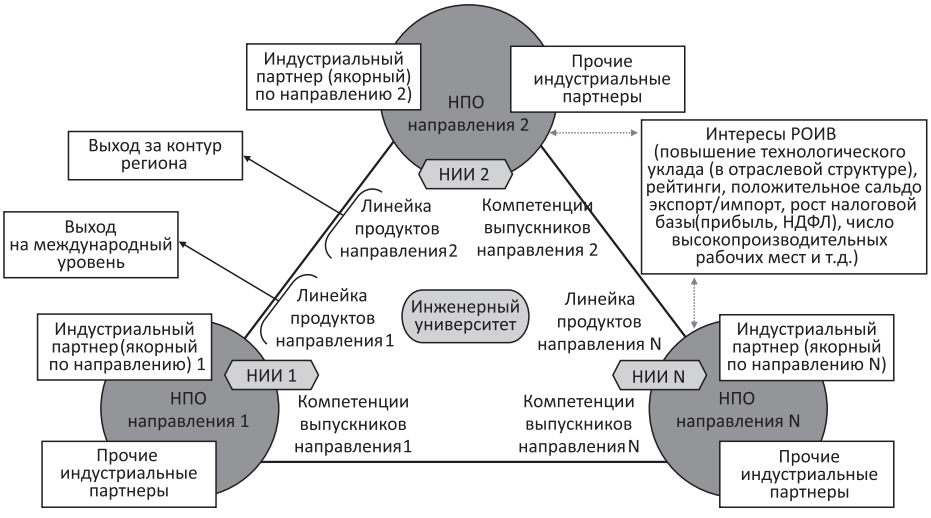


Рис. 6. Инженерный университет как ядро научно-производственных объединений в экономике региона / Fig. 6. Engineering university as the core of scientific and industrial associations in the regional economy

Представленная схема систематизирует и более доступно раскрывает развивающуюся в зарубежной литературе научную дискуссию о моделях создания структурированных партнерств по передаче разработок, технологий, компетенций и совместной научно-исследовательской деятельности в модели «ядро – периферия» (Sarpong et al., 2026), а также о развитии инкубационных программ, совместной разработке образовательных курсов, вовлечении представителей отраслевых производств в учебный процесс (Tereshchenko et al., 2024) и др.

По каждому избранному направлению специализации НПО в целях достижения технологического лидерства инженерный университет может обеспечить подготовку передовых инженерных кадров, а также проводить исследования, создавать технологии и разработки в цепочке создания продукта «исследования – проектирование – конструирование – опытное производство – испытания – сертификация – серийное производство». Для реализации данной цепочки наиболее приемлемым, по нашему мнению, является выстраивание функционала структурных подразделений инженерного университета (как существующих, так и создаваемых) в продуктовой логике (рис. 7).

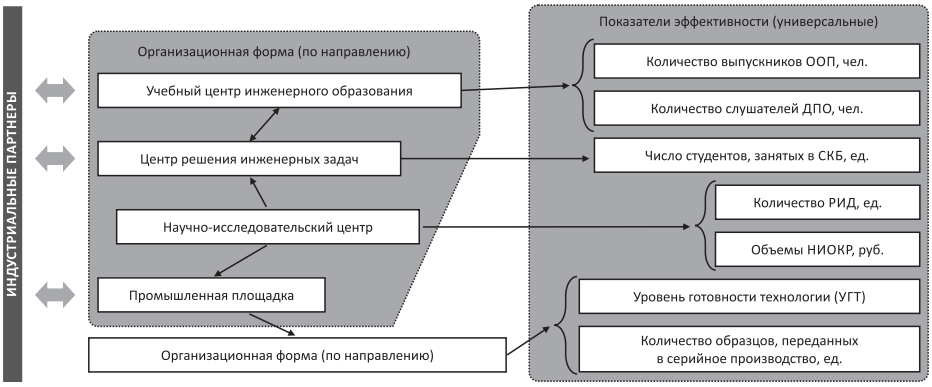


Рис. 7. Концептуальная схема реализации продуктовой цепочки инженерным университетом по каждому направлению создаваемых научно-производственных объединений / Fig. 7. Conceptual scheme of the product chain implementation by the engineering university for each area of the established research and production associations

Научно-исследовательский центр формируется на базе совместной деятельности научных школ, компетенции которых могут послужить разработке определенного продукта по направлению деятельности НПО. В качестве результатов интеллектуальной деятельности могут выступать патенты, программы, базы данных и др. Следует принять во внимание, что государству, как третьей стороне, инициатору и конечному бенефициару, необходимо налаживать каналы взаимодействия между университетом, научными институтами и промышленными предприятиями с учетом интересов научно-педагогических работников как ключевых участников (исполнителей) продуктовой цепочки (Rossoni et al., 2024).

Ключевым результатом представленной на рисунке 7 схемы является не только выстраивание эффективных процессов трансфера и коммерциализации, но и обеспечение отраслей специализации экономики региона высококвалифицированными кадрами с научно-исследовательскими компетенциями. Долгосрочным эффектом реализации продуктовых цепочек может выступить позиционирование вуза как межрегионального центра трансфера технологий и драйвера научно-технологического предпринимательства национального уровня.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Техническому вузу, исторически являющемуся сателлитом системообразующего, как правило машиностроительного, предприятия (в советской практике – региональным отраслевым институтом при промышленном гиганте – лидере отрасли региона) и в значительной степени зависящему от решений его руководства в кадровой, образовательной и научной политиках, чрезвычайно трудно принять самостоятельное, вызванное стратегическим видением решение по дальнейшему развитию направлений в русле нового технологического уклада. Успешные практики создания инженерных университетов мирового класса из технических («отраслевых») вузов, известные из зарубежного опыта, не всегда могут быть адаптированы к российским условиям (Dong et al., 2025; Hojeij, 2024). Выделение в трехстороннем партнерстве при реализации инженерного образования четвертой стороны – выпускника, ранее выступавшего субъектом, а теперь ставшего центром, принимающим окончательное решение о вовлечении себя в региональный производственный процесс, существенно осложнило процесс стратегического позиционирования.

Кроме того, стоит учитывать, что в целях развития исследований для нового технологического уклада требуется серьезный фундаментальный задел в соответствующих научных областях; в ином случае все научно-исследовательские работы будут производиться в парадигме доработки технологий «традиционного» технологического уклада под существующие производства. Те же закономерности характерны и для учебного процесса относительно компетентности профессорско-преподавательского состава. Технологический (промышленный) симбиоз инженерных университетов, представителей региональных органов исполнительной власти и реального сектора экономики на базе научно-производственных объединений нового поколения способен преобразовать экономики регионов и поднять их на качественно новый уровень.

В российских условиях движущей силой любых масштабных проектов в области науки и образования являются экономические отношения, формирующиеся в соответствии с текущей общественно-политической ситуацией. Существующие механизмы количественной оценки результатов интеллектуальной деятельности в университетах препятствуют их качественному воплощению в реальном секторе экономики. Поэтому так важно производить постоянный поиск новых инструментов развития, использовать все имею-

щиеся внутренние ресурсы трансформации и сохранить выбранный вектор повышения эффективности отечественных инженерных науки и образования в целях достижения технологического суверенитета, в том числе и после ослабления текущих геополитических вызовов.

Список источников

Абрамов Р. А. Управление инновациями в высшем образовании как фактор регионального экономического роста // Вестник университета. 2023. № 12. С. 23–31. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-12-23-31. EDN: MLAWJU.

Абрамов Р. Н. «Третий сектор»: вызовы и потенциал вузовской науки в инженерно-технической сфере позднего СССР // Вестник Пермского университета. История. 2024. № 3. С. 85–97. https://doi.org/10.17072/2219-3111-2024-3-85-97. EDN: IUIDVC.

Анисимов А. Ю., Алексахин А. Н., Алексахина С. А. и др. Роль университетов в процессе трансфера технологий // Вестник Академии знаний. 2024. № 5. С. 55–61. EDN: YRFXQU.

Березиков А. А. Интеграция научно-образовательной сферы в региональную инновационную экономику: проблемы трансфера технологий и коммерциализации инноваций // BENEFICIUM. 2023. № 3. С. 7–12. https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.3(48).7-12. EDN: VNYMMV.

Букреев В. В. Организационно-экономический механизм формирования кадров в системе «ВУЗ – НПО»: автореф. дисс. … канд. экон. наук. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 1991. 24 с. EDN: ZKLUXZ.

Вавилов В. Е., Зубко И. Ю., Хусаинова А. А. Пути развития и целевые модели университетов в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2024. № 1. С. 55–85. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_1_55. EDN: QLBWKS.

Грибовский М. В. «Вторая половина рабочего дня»: проблема участия преподавателей советских вузов в научно-исследовательской деятельности // Социология науки и технологий. 2024. Т. 15, № 3. С. 89–106. https://doi.org/10.24412/2079-0910-2024-3-89-106. EDN: ZNITBZ.

Денисова Я. В. Качество выполнения ОКР при сетевом взаимодействии // Компетентность. 2024. № 9–10. С. 30–36. https://doi.org/10.24412/1993-8780-2024-9-30-36. EDN: IVCZAA.

Димитриади Н. А., Воронкова О. Н. К вопросу о построении бизнес-модели развития научно-исследовательской деятельности вуза // Финансовые исследования. 2023. Т. 24, № 1. С. 62–71. https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2023.78.1.006. EDN: PCYZPQ.

Киселева М. А. Организационно-экономический механизм управления научно-исследовательской деятельностью национальных исследовательских университетов: автореф. дисс. … канд. экон. наук. М.: Нац. исслед. ун-т «МЭИ», 2022. 19 с. EDN: ZTVUGE.

Киселева О. Н., Васина А. В., Сысоева О. В. Сетевизация высших учебных заведений как фактор повышения инновационного развития региона // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 1. С. 53–60. https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-53-60. EDN: WLVTHB.

Клименко В. А., Сергиевич Т. В., Булднаа Д. и др. Развитие взаимодействия университетов и реального сектора экономики // Технико-технологические проблемы сервиса. 2022. № 3. С. 94–99. EDN: BCXFUW.

Константинова Л. В., Титова Е. С., Петров А. М. и др. О некоторых позитивных тенденциях развития вузовской науки в России на современном этапе // Высшее образование в России. 2024. Т. 33, № 4. С. 101–122. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122. EDN: WZYXLO.

Миронова Д. Ю. Инновационная инфраструктура вуза как элемент формирования и развития экосистемы промышленного симбиоза и стимулирования проектной деятельности // Экономика. Право. Инновации. 2023. № 2. С. 38-46. https://doi.org/10.17586/2713-1874-2023-2-38-46. EDN: DWNYIN.

Миронова Д. Ю., Баранов И. В., Шеин В. М. Роль университета в управлении зонами промышленного симбиоза // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2022. № 4. С. 129–137. https://doi.org/10.17586/2310-1172-2022-15-4-129-137. EDN: OIAINI.

Попов А. В. Формирование инженерной компетенции будущего специалиста во взаимодействии вуза и предприятия: автореф. дисс. … канд. пед. наук. Оренбург: Оренбург. гос. ун-т, 2006. 24 с. EDN: NKACLX.

Попова А. В. Технопарки как средство достижения национальных целей экономического развития России // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17, № 4. С. 163–170. https://doi.org/10.26794/1999-849x-2024-17-4-163-170. EDN: WIOPXX.

Поташова И. Е. Специфика формирования маркетинговых каналов распределения научных продуктов и услуг в российской высшей школе: автореф. дисс. … канд. экон. наук. Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 2013. 28 с. EDN: ZOZHWB.

Савин С. В., Мурзин А. Д. Проблемы развития интеллектуальной собственности и инноваций в России // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2023. № 5. С. 69–81. https://doi.org/10.25198/2077 7175-2023-5-69. EDN: MPGEDL.

Савинова А. В. Взаимодействие высших учебных заведений с промышленными предприятиями как условие функциональности инженерного образования: автореф. дисс. … канд. социол. наук. Ульяновск: Ульянов. гос. техн. ун-т, 2021. 28 с. EDN: HWKSPL.

Толстых Т. О., Кочетова О. О. Кооперация вузов и промышленных предприятий для достижения технологического суверенитета страны // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 4. С. 77–84. https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-63-4-77-84. EDN: FGPIMF.

Хайруллина О. Ю., Соловьева И. А. Анализ успешных кейсов трансфера технологий в промышленности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 2. С. 120–132. https://doi.org/10.14529/em230210. EDN: FLWIWI.

Хайруллина О. Ю., Соловьева И. А. Стимулы и ограничения процессов трансфера технологий: кейс промышленных предприятий Челябинской области // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2024. Т. 18, № 3. С. 132–151. https://doi.org/10.14529/em240310. EDN: UQLFKK.

Цзоу С. Проблемы и меры режима трансформации научно-технических достижений в университетах // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 176–181. EDN: GBEESQ.

Шабалина Л. В., Шавкун Г. А., Тимко М. В. Выбор субъекта инновационной инфраструктуры для обеспечения трансфера технологий в Донецкой Народной Республике // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. Т. 34, № 5. С. 853–863. https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-5-853-863. EDN: XIHHKM.

Шаховская Л. С., Поташова И. Е. Инновационные научно-технологические центры и их роль в подготовке научно-технических кадров в регионах России // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2024. Т. 18, № 2. С. 41–51. https://doi.org/10.14529/em240203. EDN: AMGZUD.

Dong B., Wang Y., Chen B. et al. Sustainable development of industry-specific universities in China under the "Double First-Class" initiative: A niche perspective // Sustainability. 2025. Vol. 17, № 13. Art. № 5736. https://doi.org/10.3390/su17135736. EDN: KXLIJR.

Hojeij Z. An overview of university-industry collaboration in the Arab world // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2024. Vol. 13. Art. № 40. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00400-9. EDN: ZVSVCF.

Li F., Hardy I. The "problem" of university-industry linkages: Insights from Australia // Higher Education Policy. 2025. Vol. 38. P. 845–866. https://doi.org/10.1057/s41307-024-00373-0. EDN: CAIFUN.

Li Q., Xie R., Li M. Factors influencing positive perceptions of hybrid teaching in higher education: A case study of an engineering university // International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2025. Vol. 22. Art. № 24. https://doi.org/10.1186/s41239-025-00521-5. EDN: RQOEBD.

Mascarenhas C., Mendes T., Galvao A. R. et al. Academic researchers' motivations to engage in university-industry collaboration in cross-border regions // The Journal of Technology Transfer. 2024. Vol. 49. P. 2104–2134. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10082-w. EDN: XYLUFI.

Rossoni A. L., de Vasconcellos E. P. G., de Castilho Rossoni R. L. Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: A systematic review // Management Review Quarterly. 2024. Vol. 74. P. 1841–1877. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1. EDN: HWBIOE.

Sarpong D., Meissner D., Moraes G. et al. The impact of university-industry engagement and the rise of competency transfer partnerships // The Journal of Technology Transfer. 2026. Vol. 51. P. 637–652. https://doi.org/10.1007/s10961-025-10251-5. EDN: UOKELW.

Shah R., Gillen A. L. A systematic literature review of university-industry partnerships in engineering education // European Journal of Engineering Education. 2023. Vol. 49, № 3. P. 577–603. https://doi.org/10.1080/03043797.2023.2253741.

Tereshchenko E., Salmela E., Melkko E. et al. Emerging best strategies and capabilities for university-industry cooperation: Opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023 // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2024. Vol. 13. Art. № 28. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00386-4. EDN: YLSVGN.

Информация об авторе

А. А. Рабцевич – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Института социально-экономических исследований – обособленного структурного подразделения ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, 450075, Россия, г. Уфа, пр-т Октября, 71

SPIN-код (РИНЦ) 7511-2300

AuthorID (РИНЦ): 729067

Web of Science ResearcherID: AAZ-8957-2020

Scopus Author ID: 59738925100

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 22.10.2025; одобрена после рецензирования 30.11.2025; принята к публикации 30.11.2025.

References

Abramov, R. A. (2023), "Innovation management in higher education as a factor of regional economic growth", *Vestnik Universiteta*, no. 12, pp. 23–31, https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-12-23-31, EDN: MLAWJU.

Abramov, R. N. (2024), "Third sector": Challenges and potential of university science in engineering and technology in the late USSR", *Perm University Herald. History*, no. 3, pp. 85–97, https://doi.org/10.17072/2219-3111-2024-3-85-97, EDN: IUIDVC.

Anisimov, A. Yu., Aleksakhin, A. N., Aleksakhina, S. A. et al. (2024), "The role of universities in the technology transfer process", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 5, pp. 55–61, EDN: YRFXQU.

Berezikov, A. A. (2023), "Integration of university science in the national innovation system: Problems of technology transfer and commercialization of innovations", *BENEFICIUM*, no. 3, pp. 7–12, https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.3(48).7-12, EDN: VNYMMV.

Bukreev, V. V. (1991), "Organizational and economic mechanism of personnel formation in the "University – Scientific and Production Association" system", Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.05 – Economics, planning, Organization of Management of the National Economy and Its Branches, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, EDN: ZKLUXZ.

Vavilov, V. E., Zubko, I. Yu. and Khusainova, A. A. (2024), "Development ways and target models of universities in Russian Federation", *Progressive Economy*, no. 1, pp. 55–85, https://doi.org/10.54861/27131211_2024_1_55, EDN: QLBWKS.

Gribovskiy, M. V. (2024), "The "second half of the working day": The problem of participation of Soviet universities lecturers in research activities", *Sociology of Science and Technology*, vol. 15, no. 3, pp. 89–106, https://doi.org/10.24412/2079-0910-2024-3-89-106, EDN: ZNITBZ.

Denisova, Ya. V. (2024), "Quality of R&D performance in network interaction", *Competency*, no. 9–10, pp. 30–36, https://doi.org/10.24412/1993-8780-2024-9-30-36, EDN: IVCZAA.

Dimitriadi, N. A. and Voronkova, O. N. (2023), "Regarding university research activities business model", *Financial Research*, vol. 24, no. 1, pp. 62–71, https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2023.78.1.006, EDN: PCYZPQ.

Kiseleva, M. A. (2022), "Organizational and economic mechanism for managing the research activities of national research universities", Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.05 – Economics and Management of the National Economy, National Research University "Moscow Power Engineering Institute", Moscow, Russia, EDN: ZTVUGE.

Kiseleva, O. N., Vasina, A. V. and Sysoeva, O. V. (2023), "Networkization of higher educational institutions as a factor in increasing the innovative development of the region", *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, vol. 14, no. 1, pp. 53–60, https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-53-60, EDN: WLVTHB.

Klimenko, V. A., Serhiyevich, T. V., Buldnaa, D. et al. (2022), "Evolution of universities and the real sector of the economy interaction", *Technico-tehnologicheskie problemy servisa*, no. 3, pp. 94–99, EDN: BCXFUW.

Konstantinova, L. V., Titova, E. S., Petrov, A. M. et al. (2024), "Some positive trends in the development of university science in Russia at the present time", *Higher Education in Russia*, vol. 33, no. 4, pp. 101–122, https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122, EDN: WZYXLO.

Mironova, D. Yu. (2023), "Innovative infrastructure of the university as an element of formation and development of industrial symbiosis ecosystem and project activity stimulation", *Economics. Law. Innovation*, no. 2, pp. 38–46, https://doi.org/10.17586/2713-1874-2023-2-38-46, EDN: DWNYIN.

Mironova, D. Yu., Baranov, I. V. and Shein, V. M. (2022), "The role of the university in the management of industrial symbiosis zones", *Scientific Journal of the National Research University of ITMO. The series "Economics and Environmental Management"*, no. 4, pp. 129–137, https://doi.org/10.17586/2310-1172-2022-15-4-129-137, EDN: OIAINI.

Popov, A. V. (2006), "Formation of the engineering competence of a future specialist in the interaction of a university and an enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, 13.00.08 – Theory and Methodology of Vocational Education, Orenburg State University, Orenburg, Russia, EDN: NKACLX.

Popova, A. V. (2024), "Technoparks as a means of achieving the national goals of Russia's economic development", *Economics, Taxes & Law*, vol. 17, no. 4, pp. 163–170, https://doi.org/10.26794/1999-849x-2024-17-4-163-170, EDN: WIOPXX.

Potashova, I. E. (2013), "Specifics of the formation of marketing channels for the distribution of scientific products and services in Russian higher school", Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.05 – Economics and Management of the National Economy, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, EDN: ZOZHWB.

Savin, S. V. and Murzin, A. D. (2023), "Problems of development of intellectual property and innovations in Russia", *Intellect. Innovations. Investments*, no. 5, pp. 69–81, https://doi.org/10.25198/2077 7175-2023-5-69, EDN: MPGEDL.

Savinova, A. V. (2021), "Interaction of higher educational institutions with industrial enterprises as a condition for the functionality of engineering

education", Abstract of Ph.D. dissertation, 22.00.04 – Social Structure, Social Institutions and Processes, Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia, EDN: HWKSPL.

Tolstykh, T. O. and Kochetova, O. O. (2023), "Cooperation of universities and industrial enterprises to achieve technological sovereignty of the country", *Region: Systems, Economics, Management*, no. 4, pp. 77–84, https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-63-4-77-84, EDN: FGPIMF.

Khairullina, O. Yu. and Solovyeva, I. A. (2023), "Analysis of successful cases of technology transfer in industry", *Bulletin of the South Ural State University. Series Economics and Management*, vol. 17, no. 2, pp. 120–132, https://doi.org/10.14529/em230210, EDN: FLWIWI.

Khairullina, O. Yu. and Solovyeva, I. A. (2024), "Incentives and constraints of technology transfer: industrial enterprises in Chelyabinsk Region", *Bulletin of the South Ural State University. Series Economics and Management*, vol. 18, no. 3, pp. 132–151, https://doi.org/10.14529/em240310, EDN: UQLFKK.

Zou, X. (2023), "Problems and measures of the regime for the transformation of scientific and technological achievements in universities", *Innovation & Investment*, no. 8. pp. 176–181, EDN: GBEESQ.

Shabalina, L. V., Shavkun, G. A. and Timko, M. V. (2024), "Selection of innovation infrastructure subject for providing technology transfer in the Donetsk People's Republic", *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, vol. 34, no. 5, pp. 853–863, https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-5-853-863, EDN: XIHHKM.

Shakhovskaya, L. S. and Potashova, I. E. (2024), "Innovative scientific and technological centers and their role in training scientific and technical personnel in the regions of Russia", *Bulletin of the South Ural State University. Series Economics and Management*, vol. 18, no. 2, pp. 41–51, https://doi.org/10.14529/em240203, EDN: AMGZUD.

Dong, B., Wang, Y., Chen, B. et al. (2025), "Sustainable development of industry-specific universities in China under the "Double First-Class" initiative: A niche perspective", *Sustainability*, vol. 17, no. 13, art. no. 5736, https://doi.org/10.3390/su17135736, EDN: KXLIJR.

Hojeij, Z. (2024), "An overview of university-industry collaboration in the Arab world", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, no. 13, art. no. 40, https://doi.org/10.1186/s13731-024-00400-9, EDN: ZVSVCF.

Li, F. and Hardy, I. (2025), "The "problem" of university-industry linkages: Insights from Australia", *Higher Education Policy*, vol. 38, pp. 845–866, https://doi.org/10.1057/s41307-024-00373-0, EDN: CAIFUN.

Li, Q., Xie, R. and Li, M. (2025), "Factors influencing positive perceptions of hybrid teaching in higher education: A case study of an engineering university", *International Journal of Educational Technology in Higher Education,* vol. 22, art. no. 24, https://doi.org/10.1186/s41239-025-00521-5, EDN: RQOEBD.

Mascarenhas, C., Mendes, T., Galvao, A. R. et al. (2024), "Academic researchers' motivations to engage in university-industry collaboration in cross-border regions", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 49, pp. 2104–2134, https://doi.org/10.1007/s10961-024-10082-w, EDN: XYLUFI.

Rossoni, A. L., de Vasconcellos, E. P. G. and de Castilho Rossoni, R. L. (2024), "Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: A systematic review", *Management Review Quarterly*, vol. 74, pp. 1841–1877, https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1, EDN: HWBIOE.

Sarpong, D., Meissner, D., Moraes, G. et al. (2026), "The impact of university-industry engagement and the rise of competency transfer partnerships", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 51, pp. 637–652, https://doi.org/10.1007/s10961-025-10251-5, EDN: UOKELW.

Shah, R. and Gillen, A. L. (2023), "A systematic literature review of university-industry partnerships in engineering education", *European Journal of Engineering Education*, vol. 49, no. 3, pp. 577–603, https://doi.org/10.1080/03043797.2023.2253741.

Tereshchenko, E., Salmela, E., Melkko, E. et al. (2024), "Emerging best strategies and capabilities for university-industry cooperation: Opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 13, art. no. 28, https://doi.org/10.1186/s13731-024-00386-4, EDN: YLSVGN.

Information about the author

A. A. Rabtsevich – Candidate of Economics, Assistant Professor, Senior Researcher of the Institute of Social and Economic Researches – Subdivision of the Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, 71 Oktyabrya Ave., Ufa, 450075, Russia

SPIN code (RSCI): 7511-2300

AuthorID (RSCI): 729067

Web of Science ResearcherID: AAZ-8957-2020

Scopus Author ID: 59738925100

The author declares no conflicts of interest.

The article was submitted on 22.10.2025; approved after reviewing 30.11.2025; accepted for publication 30.11.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 507–534.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 507–534.

Эта работа © 2026 Грабевника М. В., Сулимова К. А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Grabevnik, M. V. and Sulimov, K. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 325.14(314.7)
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-507-534

МОДЕЛИ ПОЛИТИКИ АДАПТАЦИИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В РЕГИОНАЛЬНЫХ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ: ВАРИАЦИИ И ФАКТОРЫ

Михаил Владимирович Грабевник[1]✉, **Константин Андреевич Сулимов**[2]
[1, 2] Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия
[1] mikhailgrabevnik@yandex.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-3321-7519
[2] k.sulimov@psu.ru, https://orcid.org/0000-0003-4277-3135

Аннотация. Введение: в статье представлены результаты анализа вариативности моделей политики адаптации, реализуемых региональными университетами в отношении иностранных студентов. **Цель:** определение и фиксация типичных моделей политики адаптации, а также оценка значимости различных характеристик университетов как факторов такой вариативности. **Методы:** сравнительный анализ (large-N). Выборочную совокупность составили 52 региональных университета из 17 субъектов Российской Федерации. Для анализа была сформирована база данных, состоящая из трех блоков переменных: структурные/ресурсные характеристики вузов, система управления международной деятельностью, распределение реализуемых в университетах практик адаптации по сферам адаптации. Эмпирическую базу исследования составили открытые данные официальных сайтов университетов, данные Минобрнауки России, официального мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, Центра институционального анализа науки и образования, а также материалы информационной системы «Медиалогия». В качестве методов анализа данных использованы дескриптивная статистика, корреляционный анализ (коэффициент Пирсона), кластерный статистический анализ (по методике k-means), дисперсионный статистический анализ (Analysis of Variance, ANOVA) и анализ связи непараметрических переменных (по методике хи-квадрат). **Результаты:** кластерный статистический анализ позволил зафиксировать значительную вариативность политики адаптации иностранных студентов в региональных российских университетах и выделить пять эмпирически наблюдаемых моделей: языковую, социокультурную, сбалансированную, образовательную и бытовую. Тестирование характеристик университетов в качестве факторов вариации моделей политики адаптации показало неоднозначные результаты. С одной стороны, специализация университетов (классические, технические, педагогические, медицинские) и их структурные и ресурсные характеристики (финансы, контингент, инфраструктура) статистически значимо связаны с имплементируемыми моделями политики адаптации. С другой стороны, системы управления международной деятельностью в региональных университетах не являются значимыми предикторами обнаруженной вариации моделей политики адаптации. **Выводы:** результаты исследования позволяют сформировать теоретическую модель: профиль университетов

и ресурсные характеристики непосредственно связаны с политикой адаптации иностранных студентов, тогда как централизованная политика интернационализации и система управления влияют на нее опосредованно – через стратегические документы и целевые показатели эффективности.

Ключевые слова: адаптация, политика адаптации, иностранные студенты, иностранцы, университеты, региональные университеты, интернационализация

Благодарности: исследование выполнено за счет средств субсидии ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», полученной в результате победы в конкурсе научных, образовательных, инновационных, внедренческих и просветительских проектов по направлению «Политика в области развития современного социально-гуманитарного знания» (№ 2025-306/2-2).

Для цитирования: *Грабевник М. В., Сулимов К. А.* Модели политики адаптации иностранных студентов в региональных российских университетах: вариации и факторы // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 507–534. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-507-534.

Original article

ADAPTATION POLICY MODELS FOR FOREIGN STUDENTS IN REGIONAL RUSSIAN UNIVERSITIES: VARIATIONS AND FACTORS

Mikhail V. Grabevnik[1]✉, Konstantin A. Sulimov[2]

[1, 2] Perm State University, Perm, Russia

[1] mikhailgrabevnik@yandex.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-3321-7519

[2] k.sulimov@psu.ru, https://orcid.org/0000-0003-4277-3135

Abstract. Introduction: the article presents the results of an analysis of the variance in foreign students' adaptation policy models implemented by regional universities in the Russian Federation. **Objectives:** to identify typical models of adaptation policy implemented by regional universities, and to assess the significance of university characteristics as factors of variation in adaptation policy models. **Methods:** the main analytical method is comparative analysis (large-N). The sample included 52 regional universities from 17 regions of the Russian Federation. A dataset of regional universities was collected, consisting of three blocks of variables (structural/resource characteristics of universities, international affairs management systems, and the distribution of adaptation practices implemented in universities by adaptation areas). The empirical basis of the study comprises open data from the official university websites, data from the Ministry of Education and Science, the official monitoring of higher education institution performance, the Center for Institutional Analysis of Science and Education, as well as materials from the "Medialogia" information system. The following methods of data analysis were used: descriptive statistics, Pearson's correlation, K-means cluster analysis, ANOVA tests, and Chi-Square statistics. **Results:** the results of a cluster statistical analysis revealed significant variability in adaptation policies at regional Russian universities and identified five empirically distinct models: linguistic, sociocultural, balanced, educational, and domestic. Testing university characteristics as factors of variation in adaptation policy models produced mixed results. On the one hand, university specialization (classical, technical, pedagogical, medical), as well as structural and resource characteristics (finances, student contingent, infrastructure), were statistically significantly associated with the implemented adaptation policy models. On the other hand,

the international affairs management systems at regional universities were not significant predictors of the identified variation in international student adaptation policy models. **Conclusions:** the results of the research allow us to construct a theoretical model: university profiles and resource characteristics directly influence international student adaptation policies, while centralized internationalization policies and management systems influence them indirectly through strategic documents and performance targets.

Keywords: adaptation, adaptation policy, foreign students, foreigners, universities, regional universities, internationalization

Acknowledgements: the study was carried out with financial support from Perm State University, received as a result of a competition of scientific, educational, innovative, implementation, and educational projects on "Policy in the field of contemporary social and humanitarian knowledge development" (no. 2025-306/2-2).

For citation: Grabevnik, M. V. and Sulimov, K. A. (2026), "Adaptation policy models for foreign students in regional Russian universities: Variations and factors", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 507–534, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-507-534.

ВВЕДЕНИЕ

В 2010-е годы привлечение иностранных студентов утвердилось в качестве одного из приоритетов в развитии высшего образования Российской Федерации, а позднее экспорт образования был институционализирован как значимый элемент социально-экономической стратегии развития страны (Акрамов и Блиничкина, 2023). Сам процесс наращивания привлечения иностранных студентов начался значительно раньше, еще в советский период, но в 2019 году показатель в 300 тыс. иностранных учащихся уже троекратно превышал объемы прежних лет[1]. Однако масштаб текущих задач беспрецедентен: к 2030 году стоит цель нарастить его до 500 тыс.[2] и войти в пятерку мировых лидеров по этому показателю (Кашина и др., 2026). Такой курс привел к ощутимым количественным сдвигам: за последние пять лет контингент учащихся из стран дальнего зарубежья, в частности из Китая, Индии, Египта и Ирана, вырос кратно (Погорельская и Дериглазова, 2024). К 2024 году совокупная численность иностранных студентов в российских вузах достигла 376 тыс. человек, составив 8,5 % от общего числа учащихся[3].

Однако достижение столь амбициозных целей требует от университетов усилий не только по набору студентов, но и по решению не менее острой

[1] *Число* иностранных студентов в России за три года выросло на 26 тысяч [Электронный ресурс] // Офиц. сайт М-ва науки и высш. образования Рос. Федерации. 2022. 19 янв. URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/46158/ (дата обращения: 14.10.2025).

[2] *О национальных* целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 07.05.2024 № 309. URL: https://base.garant.ru/408992634/ (дата обращения: 14.10.2025).

[3] *Ивахнюк И.* Образовательная миграция в Россию: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // Сайт Рос. совета по междунар. делам. 2025. 3 сент. URL: https://russiancouncil.ru/activity/policybriefs/obrazovatelnaya-migratsiya-v-rossiyu-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/?ysclid=mqer8o2wkq40399545 (дата обращения: 10.10.2025).

проблемы – их адаптации к образовательной среде и жизни в России в целом (Амбарова и др., 2022). Несмотря на то, что адаптационная повестка редко находится в фокусе стратегического внимания и часто воспринимается как второстепенная задача по сравнению с самим фактом присутствия иностранных учащихся, университеты все же уделяют ей внимание. Это проявляется, в частности, в том, что в активно разрабатываемых и обновляемых программах развития регулярно артикулируется необходимость адаптационных мероприятий и формулируется соответствующая политика. При этом, поскольку подобная политика эксплицитно прописывается далеко не всеми вузами, а степень их включенности в процессы интернационализации существенно различается (различаются исторические предпосылки и траектории, текущая доля иностранного контингента, страновая конфигурация групп студентов и ресурсы) (Shenderova et al., 2026), можно ожидать, что и конкретные практики адаптации и модели политики адаптации в российских университетах будут демонстрировать значительную вариативность.

Соответственно, представленное в настоящей статье исследование выполняет две задачи, реализуемые в два аналитических шага. Во-первых, *эмпирическая идентификация и содержательное описание типичных моделей адаптационной политики региональных университетов в отношении иностранных студентов посредством кластерного анализа распределения практик по сферам адаптации.* Во-вторых, *статистическая оценка связи между выявленными моделями политики адаптации и характеристиками университетов (специализация, ресурсные параметры и система управления международной деятельностью) с использованием дисперсионного анализа и критерия хи-квадрат*.

Статья структурирована следующим образом. Сначала представлена теоретическая модель исследования: дана концептуализация понятий адаптации и модели адаптации, представлены характеристики университетов в качестве факторов, обозначены возможные/вероятные связи между характеристиками и моделями. Далее представлена характеристика выборочной совокупности, эмпирической базы и методов исследования. В основной части описана вариация моделей политики адаптации в российских университетах (по результатам кластерного анализа), а также оценка значимости характеристик университетов в качестве предикторов такой вариации (по результатам ряда статистических тестов). В заключительной части представлена интерпретация результатов и описание эмпирически наблюдаемой модели.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Существующий спектр теорий адаптации иностранных мигрантов довольно широк, и они по-разному представляют структуру (измерения) адаптации (Данилова, 2025). В немецкой традиции обычно выделяют четыре измерения: структурное, культурное, социальное, идентификационное (Esser, 2004; Bosswick and Heckmann, 2007). Авторы нидерландской традиции предпочитают три основные сферы: политико-правовую, социально-экономическую

и культурную адаптации[4] (Penninx, 2005). Наиболее популярные индексы интеграции мигрантов (например, но не исключительно – National Integration Evaluation Mechanism (NIEM), Migrant Integration Policy Index (MIPEX)) декомпозируют адаптацию на более детальные индикаторы, но в целом построены на схожих измерениях (политическое/правовое, экономическое, социально-культурное, языковое).

Обозначенные исследовательские подходы обычно ориентированы на изучение процессов адаптации иностранных мигрантов в целом, без отдельного фокуса на образовательных мигрантах. Между тем адаптация иностранных студентов протекает в особенном контексте, а потому могут быть аналитически выделены дополнительные адаптационные измерения. Поскольку устоявшегося понимания измерений адаптации иностранных студентов в российской академической литературе не наблюдается, авторами были выделены семь сфер адаптации в университетах: языковая (изучение русского языка как иностранного), образовательная (поддержка в рамках образовательного процесса), социокультурная (мероприятия, направленные на знакомство с культурами, традициями и обычаями мигрантских и принимающих сообществ), психологическая (психологическая поддержка и консультирование), бытовая (вопросы размещения, организации питания, медицинского сопровождения), институциональная (создание институтов и формальных структур – центров адаптации, ассоциаций, институтов самоуправления), административная/сервисная (документооборот, информационное сопровождение, миграционные вопросы и др.). Измерения/сферы адаптации были выделены на основе синтеза нескольких теорий адаптации мигрантов (Esser, 2006; de Haas et al., 2020), а также посредством первичного анализа собранных эмпирических данных.

Выше отмечалось, что адаптация нередко воспринимается как второстепенная задача по сравнению с самим присутствием иностранных студентов, и все же университеты не обходят ее вниманием. В стратегических документах – программах развития, которые вузы активно разрабатывают и регулярно пересматривают, – может указываться на необходимость адаптации и формулируются, пусть зачастую пунктирно и фрагментарно, политика и меры по ее реализации (такие положения зафиксированы в программах примерно половины университетов, попавших в выборку настоящего исследования). Однако эксплицитная артикуляция адаптационной политики характерна далеко не для всех университетов, а сами вузы существенно различаются по степени включенности в процессы интернационализации. Эмпирические исследования подтверждают гетерогенность российского вузовского сектора как в сфере международной деятельности (Меликян, 2016), так и в более широком поле (Меликян, 2021). Разная интенсивность и траектории интернационализации, разное количество иностранных студентов, различные исторические пути формирования текущего контингента и неодинаковые конфигурации групп учащихся по странам происхождения – все это дает основания

[4] *Entzinger H., Biezeveld R.* Benchmarking in immigrant integration. Report for the European Commission. Rotterdam: European Research Centre on Migration and Ethnic Relations, 2003. 53 p.

ожидать, что и конкретные практики адаптации иностранных студентов в российских вузах будут демонстрировать значительную вариативность.

Соответственно, в каждом университете можно ожидать специфического сочетания практик из разных выделенных сфер. Конкретная конфигурация практик (модель), сложившаяся в вузе, может рассматриваться как эмпирическое проявление его политики адаптации иностранных студентов. Такая политика может быть сформулирована централизованно и исходить из единого центра (руководства университета), но может выступать и результатом коллективных и/или распределенных усилий множества акторов внутри университета либо представлять собой сочетание централизованных и децентрализованных механизмов. Таким образом, под *практикой адаптации* мы понимаем конкретное институциональное действие или мероприятие, направленное на сопровождение иностранного студента. *Сфера адаптации* – это тематическое направление таких практик (языковая, бытовая, образовательная и др.). *Политика адаптации* – это общий курс университета в сфере сопровождения иностранных учащихся, который может быть как формализованным, так и неформальным. Наконец, *модель политики адаптации* – это эмпирически наблюдаемая, устойчивая конфигурация (паттерн) распределения адаптационных практик по сферам, специфичная для конкретного университета или группы вузов.

Теоретически на политику адаптации могут влиять три группы факторов. Первая группа – *система управления международной деятельностью* в университете. Имеются в виду организационная структура и иерархия подчинения: наличие и уровень специальных подразделений, отвечающих за международную деятельность; наличие профильного проректора и его специализация; существование подготовительных отделений и специальных факультетов для иностранных студентов. Значимость управленческих характеристик для результатов деятельности вузов подтверждается рядом исследований. В частности, показано, что качество внутреннего менеджмента и лидерства выступает важным фактором эффективности, причем перспективы развития университета во многом связываются именно с руководством (Губа и Кучаков, 2025). Эмпирически доказано, например, что немалое значение имеет степень реальной автономии в административной деятельности (в сфере кадровой политики функциональная автономия является устойчивым фактором эффективности в российских университетах) (Agasisti et al., 2022; Agasisti et al., 2025). Применительно к сфере международной деятельности можно ожидать, что наличие специализированных и автономных структур, целенаправленно занимающихся иностранными студентами, расширяет институциональные возможности для проведения последовательной адаптационной политики. Так, наличие подготовительного отделения для иностранных студентов, реализующего программы русского языка как иностранного, повышает вероятность интенсификации адаптационных практик языковой сферы.

Вторая группа – *ресурсные характеристики университетов*. Высшим учебным заведениям, как и другим организациям и институциям, свойственно

преобразовывать наличные ресурсы в результаты деятельности и повышать производительность таких процессов (Егоров и Максимова, 2021). В качестве результатов могут рассматриваться, например, численность студентов или публикационная активность, а в качестве ресурсов – контингент, доходы вуза, средний балл ЕГЭ и другие показатели. Исследования показывают, что учет ресурсной базы делает оценку эффективности более детализированной и позволяет выделять кластеры вузов, различающихся соотношением результативности и эффективности (Егоров, 2020). Ключевыми ресурсными параметрами, потенциально влияющими на политику адаптации, выступают общие доходы университета, его размер (контингент студентов, численность сотрудников), масштаб материально-технической базы. Больший объем ресурсов создает возможности для финансирования адаптационных программ, содержания специализированных служб, организации мероприятий и бытового обустройства иностранных студентов. Напротив, жесткие ресурсные ограничения обусловливают минималистский, фрагментарный характер адаптационной политики.

Третья группа – *специализация (профиль) университета*. Профиль вуза задает особенности учебных программ и научной деятельности, а также во многом определяет структуру контингента иностранных студентов и сложившиеся каналы их привлечения, что, в свою очередь, формирует разные запросы к адаптации. Само различение вузов по специализации имеет долгую историю и, несмотря на некоторую деградацию и размывание различий в постсоветское время (Кузьминов и др., 2013), может сохранять значимость. Медицинские университеты, по крайней мере часть из них, исторически имеют высокий процент иностранных студентов (особенно из стран Азии и Ближнего Востока) и накопили многолетний опыт языковой, бытовой и социокультурной адаптации, что может способствовать институционализации соответствующих практик. Технические (политехнические) вузы нередко ориентированы на студентов из стран СНГ и Азии, а специфика инженерного образования выдвигает особые требования к адаптационным практикам. Классические университеты, обладая широким спектром направлений подготовки, обычно имеют более разнородный иностранный контингент и вынуждены комбинировать различные адаптационные меры. Педагогические университеты в большей степени нацелены на подготовку кадров для образовательных систем, что формирует особые требования к культурной и языковой адаптации. Значимость профиля как структурного фактора косвенно подтверждается и тем, что ведомственная принадлежность университета (которая часто коррелирует с профилем) является одним из наиболее влиятельных факторов эффективности его деятельности (Зинченко и Егоров, 2019). Кроме того, в литературе подчеркивается, что существуют структурные условия, на которые вуз не способен влиять, но которые во многом определяют его возможности (Губа и Кучаков, 2025). В качестве одного из таких условий может рассматриваться отраслевая специализация, закрепленная исторически и институционально.

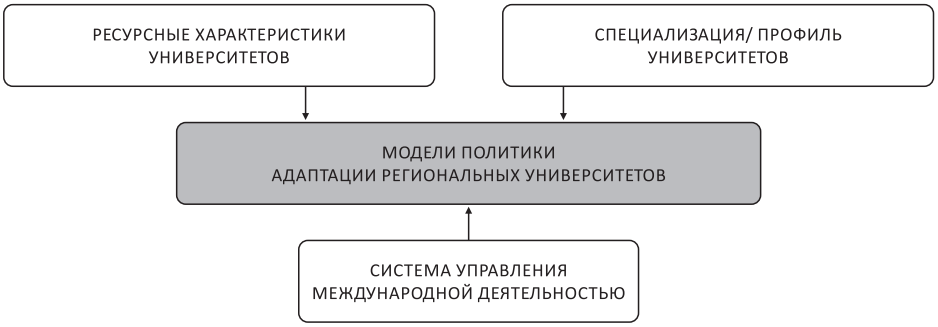


Рис. 1. Теоретическая модель предполагаемой связи характеристик университетов и моделей политики адаптации иностранных студентов / Fig. 1. A theoretical model of the proposed relationship between university characteristics and patterns of international student adaptation policy

Источник: рис. 1–3 составлены авторами.

Таким образом, предлагаемая теоретическая модель (рис. 1) подразумевает, что наблюдаемая конфигурация практик адаптации – модель политики – формируется под воздействием трех групп факторов: организационно-управленческих характеристик международной деятельности, ресурсных параметров и профиля университета. Эмпирическая часть исследования направлена на выявление типичных моделей политики адаптации и оценку значимости названных факторов как предикторов вариации моделей.

Теоретическая значимость настоящего исследования состоит в проверке данной модели и ее уточнении по результатам анализа эмпирических данных. В российском академическом поле до сих пор не было представлено комплексных сравнительно-ориентированных исследований региональных российских университетов, посвященных поиску и фиксации моделей политики адаптации иностранных студентов, а также тестированию характеристик университетов как предикторов имплементации тех или иных моделей. В данной связи проявляется научная значимость исследования: оно вносит вклад во фрагментированное предметное поле изучения роли университетов в процессах адаптации иностранных граждан в Российской Федерации. Результаты могут быть учтены в локальных политико-административных практиках в работе с иностранными студентами, что, в свою очередь, свидетельствует о практической значимости представленного исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выборочная совокупность

Выборочная совокупность региональных университетов была сформирована в несколько последовательных шагов. Во-первых, по материалам Минобрнауки России были отобраны субъекты Российской Федерации, сходные с Пермским краем по структуре образовательной иммиграции (Туркменистан,

Китай, Индия, страны Большого Ближнего Востока и Центральной Азии). В выборку из 17 регионов попали Алтайский край, Волгоградская, Кемеровская области, Краснодарский, Красноярский края, Нижегородская, Пензенская области, Пермский край, Республика Татарстан, Ростовская, Самарская, Саратовская, Свердловская области, Ставропольский край, Томская область, Удмуртская Республика, Челябинская область (2 республики, 5 краев, 10 областей). Во-вторых, в указанных регионах были отобраны крупнейшие по численности иностранного контингента вузы, которые представляют разные профили/специализации (классические, технические, педагогические и медицинские университеты). В-третьих, была осуществлена валидация доступных и открытых для анализа данных, после чего был сформирован окончательный список университетов, попадающих в выборку. В итоге выборочную совокупность составили 52 региональных университета: 18 классических, 15 технических, 12 медицинских и 7 педагогических.

Обоснование выборочной совокупности обусловлено несколькими причинами. Во-первых, исследовательский фокус на региональных университетах требует исключения из выборочной совокупности столичных университетов. Во-вторых, структура иностранной образовательной иммиграции (кто и из каких государств приезжает для обучения) в российских субъектах весьма вариативна и многообразна, что ограничивает использование компаративистской логики по всей генеральной совокупности. Именно для преодоления подобного ограничения и была сформирована подвыборка из регионов, сходных по структуре образовательной иммиграции (таким образом контролировалась данная контекстуальная переменная).

База данных

Для анализа была сформирована база данных региональных университетов (52 единицы наблюдения), состоящая из трех блоков переменных. Первый блок – *структурные/ресурсные характеристики вузов*: общий контингент студентов (численность, доли, распределение по направлениям и формату подготовки); контингент иностранных студентов (численность, доли, распределение по критерию гражданства); средний балл ЕГЭ, объемы и распределение доходов (в том числе из иностранных источников); характеристики международной академической активности (академическая мобильность, программы двойного диплома); трудовые ресурсы (количество работников, количество профессорско-преподавательского состава (ППС), количество иностранных работников, средняя заработная плата); обеспеченность общежитиями (площадь общежития и доля студентов без мест в общежитиях) и др.

Второй блок – *система управления международной деятельностью*: наличие международного департамента, уровень международного департамента (управление/отдел), наличие специального факультета иностранных студентов, наличие подготовительного отделения для иностранных граждан, курирующий проректор.

Третий блок – *распределение реализуемых в университетах практик адаптации по сферам адаптации*: количество и доли практик по сферам адаптации (языковая, образовательная, социокультурная, психологическая, бытовая,

административная, институциональная), нормализованные для сравнительной перспективы. Блоки переменных анализа сконструированы на основании теоретической модели (см. рис. 1). Конкретные переменные анализа выбраны на основании доступных данных (например, по официальным отчетам ВПО-1, ВПО-2 российских университетов доступно ограниченное количество характеристик, которые подпадают под требуемые аналитические категории/блоки).

Эмпирические данные

Для формирования первых двух блоков переменных были использованы открытые данные официальных сайтов университетов, данные Минобрнауки России (в том числе отчеты ВПО-1, ВПО-2), официального мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования[5] и Центра институционального анализа науки и образования (Губа и Кучаков, 2025). Данные по характеристикам университетов, которые в целом устойчивы и нелабильны в среднесрочной перспективе, были собраны за 2024 календарный год, поскольку так они корреспондировали с периодом данных по адаптационным практикам (2023–2025 годы). Для формирования третьего блока переменных (практики адаптации) использовались материалы официальных социальных медиа университетов, собранные посредством информационной системы «Медиалогия» (материалы с 2023 по 2025 год). Всего было собрано и проверено 3 116 релевантных наблюдений, относящихся к практикам адаптации иностранных студентов в университетах, и каждое наблюдение отнесено к той или иной сфере адаптации; затем данные были агрегированы и нормализованы, то есть переформатированы в долевые показатели, по университетам. Таким образом, по каждому университету была представлена информация о проводимых в 2023–2025 годах практиках адаптации, распределенных по сферам адаптации в долевом изложении. Под моделью политики адаптации иностранных студентов, напомним, нами понимается конкретная конфигурация практик адаптации из разных сфер адаптации.

Существенное ограничение источниковой базы состоит в том, что данные, собранные посредством информационной системы «Медиалогия», являются неполной репрезентацией практик адаптации, реализуемых российскими университетами. Допущение исследования состоит в том, что репрезентация коррелирует с реальными практиками адаптации[6]. Иными словами, предполагается, что публикации в информационном пространстве соответствуют реализуемым практикам адаптации. В таких условиях низкие показатели по отдельным сферам адаптации (например, бытовой или администра-

[5] *Информационно-аналитические* материалы по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс] // ГИВЦ РТУ МИРЭА. URL: https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo (дата обращения: 02.11.2025).

[6] Косвенным подтверждением этого является то, что по результатам проведенных тестов не удалось обнаружить никаких значимых связей медийной активности в отношении практик адаптации с другими характеристиками вузов. Например, отсутствует статистическая связь с размерами вузов (доходы, количество студентов и работников), которые гипотетически могли бы повлиять на уровень медийной активности в ресурсном измерении.

тивной – см. табл. 1) не означают обязательного отсутствия таких практик (региональные университеты могут реализовывать практики адаптации в отношении условий проживания иностранных студентов, но не отражать их в информационном пространстве). Тем не менее использование таких эмпирических данных вполне обосновано и последовательно с учетом нескольких замечаний. Во-первых, это практически единственный способ получить большие данные по практикам адаптации большого количества университетов для проведения количественных исследований. Во-вторых, поскольку такое ограничение в равной степени релевантно для всех случаев выборочной совокупности, оно не ставит под сомнение использование компаративистской логики исследования (и не сильно искажает генеральные результаты работы). Также можно отметить, что наблюдаемое преобладание практик адаптации из языковой и образовательной сфер (табл. 1) в целом хорошо соотносится с результатами других качественных исследований.

Таблица 1 / Table 1

Дескриптивная статистика практик адаптации региональных университетов / Descriptive statistics of regional universities' adaptation practices

Практики адаптации по сферам	Среднее значение	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка
Языковая сфера (%)	14,10	15,435	2,140
Бытовая сфера (%)	4,71	4,860	0,674
Образовательная сфера (%)	17,04	14,152	1,962
Психологическая сфера (%)	2,67	2,826	0,392
Административная сфера (%)	6,81	5,573	0,773
Институциональная сфера (%)	2,50	2,437	0,338
Социокультурная сфера (%)	11,25	10,445	1,448
Практики адаптации (кол.)	59,08	42,972	5,959

Примечание: количество наблюдений (университетов) – 52. В таблице представлены средние долевые значения практик по конкретным сферам адаптации в общем массиве практик адаптации и общее среднее количество практик адаптации.

Источник: табл. 1–5 рассчитаны и составлены авторами.

Методы исследования

Основным аналитическим методом выступил сравнительный анализ (large-N). В качестве методов анализа данных использованы методы дескриптивной статистики, корреляционный анализ (коэффициент Пирсона), кластерный анализ (по методике k-means), дисперсионный статистический анализ (по методике Уэлча) и анализ связи непараметрических переменных (по методике хи-квадрат). Выбор указанных методов обусловлен прежде всего форматом доступных эмпирических данных. Неиерархический кластерный анализ (по методике k-means) выбран для формирования типичных моделей политики адаптации региональных университетов, поскольку данные

по сферам политики адаптации представлены в нормализованном виде в долевом изложении (использование кластерного анализа иерархического типа в данном случае было бы неверным; использование двухэтапного алгоритма или гибридных форматов кластеризации не имеет смысла ввиду ограниченного числа наблюдений). Для тестирования связи моделей политики адаптации (полиноминальная категориальная переменная) и характеристик университетов выбирались методы в соответствии с типом данных: оценка связи непараметрических переменных (методика хи-квадрат) была уместна для анализа связи с характеристиками системы управления интернационализацией и специализацией университетов (как категориальными переменными); дисперсионный статистический анализ (по методике Уэлча) закономерен для анализа связи моделей политики адаптации с ресурсными и структурными характеристиками (интервальными/численными переменными). Корреляционный статистический анализ и методы дескриптивной статистики привлекались для первичного анализа характеристик университетов, представленных в числовом формате.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Модели политики адаптации в региональных университетах: кластерный анализ

Для определения моделей политики адаптации в отношении иностранных студентов среди региональных университетов был проведен кластерный анализ (по методике k-means) по сферам адаптации (языковая, образовательная, социокультурная, психологическая, бытовая, административная, институциональная). Выбор обозначенной процедуры обусловлен равнозначными типами признаков объектов сравнения (сферы адаптации), типом данных (стандартизированные численные переменные в долевом выражении), а также количеством наблюдений (52 единицы)[7]. Оптимальное количество кластеров составило 5 (статистика разрыва/gap statistics – 0,325). Для оценки устойчивости полученного кластерного решения использовалась стандартная процедура многократных запусков алгоритма k-means с различными начальными значениями центроидов, что подтвердило воспроизводимость распределения университетов по кластерам. Сформированные кластеры с распределением практик в долевом выражении по сферам адаптации указаны в таблице 2.

[7] Иерархические типы кластерного анализа более уместны для осмысления небольшого количества наблюдений при анализе вариативных типов признаков, выраженных в разных типах переменных (биноминальные, категориальные, численные). Двухэтапная кластеризация или гибридные форматы кластеризации не использовались, поскольку требуют большого количества наблюдений и обращение к ним в текущем исследовательском дизайне было бы неэкономно.

Таблица 2 / Table 2

Кластеры региональных университетов по моделям политики адаптации / Regional universities' adaptation policy clusters

Сфера адаптации	Среднее по выборке	Кластер				
		1	2	3	4	5
Языковая сфера	0,1410	**0,412**	0,208	**0,254**	0,125	0,120
Бытовая сфера	0,0471	0,064	0,065	0,060	0,081	**0,196**
Образовательная сфера	0,1704	0,173	0,216	**0,288**	**0,524**	0,249
Психологическая сфера	0,0267	0,036	0,044	0,029	0,059	0,075
Административная сфера	0,0681	0,075	0,110	0,173	0,103	0,136
Институциональная сфера	0,0250	0,038	0,050	0,068	0,016	0,043
Социокультурная сфера	0,1125	0,201	**0,308**	0,127	0,092	0,182
Количество университетов	52	9	12	12	11	8

Примечание: полужирным шрифтом выделены ключевые для каждого кластера сферы[8].

Кластер 1. Языковая модель. Первый кластер составляют 9 региональных университетов. В данной модели наблюдается доминирование практик адаптации языковой сферы: среднее значение по кластеру – 41,2 %, что существенно превышает средние значения по другим кластерам. Значительное внимание университеты данного кластера уделяют также социокультурной (20,1 %) и образовательной (17,3 %) сферам адаптации иностранных мигрантов. Остальные сферы – бытовая, психологическая, административная и институциональная – более маргинализированы.

Кластер 2. Социокультурная модель. Второй кластер составляют 12 университетов (наряду с третьим кластером этот – самый многочисленный). Вузы данного кластера уделяют внимание практикам адаптации социокультурной сферы (среднее значение по кластеру – 30,8 %), но также «не забывают» про образовательные (21,6 %) и языковые (20,8 %). При этом, как и в первом кластере, остальные сферы, за исключением административной (11,0 %), не столь выражены в данной модели адаптации.

Кластер 3. Сбалансированная модель. Региональные вузы, составляющие третий кластер (12 ед.), преимущественно реализуют практики адаптации в образовательной (28,8 %) и языковой (25,4 %) сферах, что роднит их с университетами первых двух кластеров. Вместе с тем именно в данном кластере наблюдается наивысшая доля административной (17,3 %) и институциональной (6,8 %) сфер адаптации, что позволяет именовать данную модель сбалансированной.

[8] Интерпретация кластеров как моделей политики основывалась на сравнении средних по кластеру со средними по всей выборке. Например, для кластера 1 «Языковая модель» среднее значение практик языковой сферы (41,2 %) не просто выше, чем в других кластерах, но и более чем в 2,9 раза превышает среднее по всей выборке (14,1 %), что делает данный пик статистически и содержательно уникальным. Аналогичная логика была применена для идентификации всех пяти моделей. Таким образом, содержательные названия кластеров отражают статистически значимые и качественно специфичные отклонения профиля практик от усредненного портрета университета в выборке.

Кластер 4. Образовательная модель. Четвертый кластер представляют 11 региональных университетов. Среди них наблюдается крайне высокая доля имплементации адаптационных практик образовательной сферы (более половины всех практик в среднем по кластеру – 52,4 %). «Сопровождающими» выступают практики адаптации языковой (12,5 %), административной (10,3 %) и социокультурной (9,2 %) сфер.

Кластер 5. Бытовая модель. Наименее многочисленный кластер (8 университетов) демонстрирует модель политики адаптации, где значительную роль играет бытовая сфера (среднее значение по кластеру – 19,6 %). Несмотря на то, что здесь также наблюдается высокая доля имплементации образовательных (24,9 %) и социокультурных (18,2 %) практик, именно бытовая сфера значительно выделяет данную модель среди всех остальных.

Выделенные модели политики адаптации иностранных студентов, основанные на усредненном распределении имплементируемых практик по сферам адаптации, являются идеально-типическими. В каждом конкретном региональном университете (даже внутри одного кластера) могут встречаться разные конфигурации практик, отличные от выделенных моделей. Наименования представленных моделей являются номинальными и служат инструментом классификации, а не нормативной оценкой эффективности. Подобное моделирование неизбежно порождает упрощения, однако позволяет обобщать фрагментированную картину политик адаптации региональных университетов, особенно для инструментальных исследовательских целей.

Факторы моделей политики адаптации региональных университетов

Теоретическая модель исследования предполагает наличие влияния характеристик региональных университетов – специализации, систем управления международной деятельностью, структурных и ресурсных признаков, – на вариацию моделей политики адаптации иностранных студентов. Значимы ли конфигурации систем управления международной деятельностью университетов и их структурные/ресурсные характеристики в реализации той или иной модели политики адаптации? Иными словами, выступают ли административные, институциональные и ресурсные характеристики вузов факторами реализации различных моделей адаптационных практик в отношении иностранных обучающихся? Для ответа на эти вопросы был проведен ряд статистических тестов для оценки характера связи между переменными.

Системы управления международной деятельностью. В большинстве региональных университетов (94,23 %) функционирует структурное подразделение, ответственное за международную деятельность. Эти структурные подразделения с точки зрения административного уровня представлены как управлениями (33 из 49), так и отделами (16 из 49). Важно отметить, что управления международных связей встречаются чаще в университетах технической (73,4 %) и классической (72,7 %) специализации, тогда как в педагогических университетах чаще функционируют именно отделы (57,3 %). В медицинских университетах встречается в равной степени и та, и другая форма организации международных департаментов.

Международной деятельностью в вузах руководят как специальный выделенный проректор (38,4 %), так и непрофильные проректоры (по учеб-

ной работе – 13,4 %, по научной работе – 11,5 %, по общим вопросам – 5,7 %, по молодежной политике – 3,8 %). Еще в 26,9 % случаев международная деятельность напрямую подчинена ректору. В классических университетах политику интернационализации возглавляет, как правило, проректор по международной деятельности (56,4 %) или ректор (28,2 %); в технических университетах, наоборот, руководство в этой области чаще осуществляет ректор (47,5 %). В медицинских университетах наблюдается более выраженная вариация: международную деятельность возглавляют разные проректоры, включая специального проректора (33,3 %) и проректора по учебной работе (25,3 %). В педагогических университетах довольно часто руководство международной политикой остается в ведении проректора по общим вопросам (29,4 %) или проректора по научной работе (29,4 %), что не является типичным для вузов другой специализации.

В большинстве исследуемых региональных университетов (42 из 52) нет специального выделенного факультета для иностранных студентов. Такой факультет чаще всего имеется в медицинских (42,3 %) и технических (27,4 %) университетах, тогда как внутри классических университетов его практически нет. Наблюдается статистически значимая связь между специализацией университетов и функционированием в них отдельных факультетов для иностранных студентов (значение хи-квадрата принимает 8,82 при уровне статистической значимости 0,03). Напротив, подготовительное отделение для иностранных граждан, где организованы курсы русского языка, функционирует в 65,8 % университетов – чаще в классических (83,7 %) и педагогических (71,2 %), тогда как в технических и медицинских вузах встречается несколько реже (в каждом втором случае).

Таблица 3 / Table 3

Результаты анализа связи моделей политики адаптации и системных характеристик университетов по методу анализа непараметрических переменных хи-квадрат / Results of the analysis of the relationship between adaptation models and systemic characteristics of universities using the Chi-Square method

Система управления международной деятельностью	Количество наблюдений	Значение χ^2	Степень свободы	Уровень значимости
Наличие международного департамента	52	4,48	4	0,345
Уровень международного департамента	52	12,80	8	0,118
Наличие факультета иностранных граждан	52	3,14	4	0,535
Наличие подготовительного факультета	52	4,99	4	0,288
Курирующий проректор	52	20,40	20	0,431
Специализация университета	**52**	**33,0**	**12**	**0,001**

Примечание: в табл. 3–5 полужирным шрифтом выделены статистически значимые характеристики.

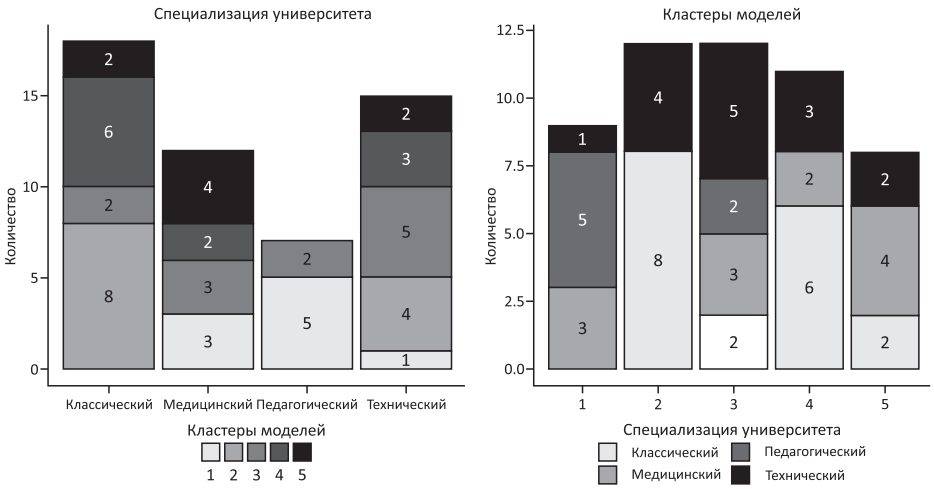


Рис. 2. Распределение региональных университетов по кластерам моделей адаптационной политики и специализации университета / Fig. 2. Distribution of regional universities by clusters of adaptation policy models and university profiles

Результаты количественного анализа демонстрируют отсутствие статистически значимой связи между моделями политики адаптации иностранных студентов и системами управления интернационализацией в региональных университетах по большинству переменных (табл. 3). Наличие или отсутствие в структуре университета международного департамента, а также административный уровень такового (отдел или управление) никак не влияют на реализацию модели адаптационной политики. Функционирование специализированного факультета для иностранных граждан (то есть наличие централизованной образовательной единицы) не предопределяет обязательную имплементацию образовательной модели адаптации (хотя такие ожидания могут быть вполне оправданными). То же касается и подготовительного отделения для иностранных граждан, где обучают русскому языку как иностранному: наличие такого структурного подразделения не означает доминирования языковой сферы адаптации (и языковой модели соответственно). Вместе с тем для модели политики адаптации иностранцев оказывается неважным, какой именно проректор (по учебной, научной, молодежной или международной деятельности) осуществляет руководство политикой интернационализации.

Отсутствие связи между системами управления интернационализацией и наблюдаемыми моделями политики адаптации в региональных университетах, тем не менее, не говорит напрямую об административной изолированности данных областей друг от друга. Во-первых, такое положение дел может свидетельствовать о том, что адаптация иностранных обучающихся просто не является одним из приоритетных направлений политики интернационализации в российских университетах. Во-вторых, адаптационные практики и мероприятия могут быть организованы и реализованы рядовыми работниками университетов – членами ППС, волонтерами, тьюторами, – которые формально могут не являться сотрудниками международных подразделений.

Разрыв между централизованным управлением международной деятельностью и децентрализованными практиками адаптации иностранных студентов, реализующимися на локальном административном уровне, может свидетельствовать не об отсутствии четкой стратегии адаптационной политики, но о функциональной дифференциации внутри университетов.

Специализация/профиль университетов как значимый фактор. Вместе с тем результаты анализа позволяют зафиксировать наличие устойчивой связи между моделью политики адаптации и специализацией региональных университетов (значение хи-квадрата 33,0 при пороговом значении 26,2 для степени свободы 12). Подобные результаты демонстрируют, что определенные адаптационные модели можно с большей степенью вероятности встретить в университетах конкретной специализации. На рисунке 2 представлено распределение анализируемых региональных университетов по моделям политики адаптации (кластерам) и специализации. В классических университетах чаще встречаются социокультурная (44,4 %) и образовательная модели (33,3 %), тогда как языковая модель не представлена совсем. Педагогические университеты, напротив, чаще всего реализуют именно языковую модель адаптации (71,4 %). В технических вузах наиболее популярной адаптационной моделью является сбалансированная (33,3 %), но и альтернативные модели встречаются с высокой частотностью. В медицинских университетах наиболее вероятная модель – бытовая (33,3 %), но распространены также и другие модели.

Самая популярная модель – социокультурная – встречается исключительно в классических (66,6 %) и технических (33,3 %) университетах. Образовательная модель политики адаптации реализуется преимущественно классическими вузами (54,5 %), а также техническими (27,2 %) и медицинскими (18,1 %) организациями. Языковая адаптационная модель чаще (хотя и не исключительно) наблюдается в педагогических университетах (62,5 %), а бытовая – в медицинских (50,0 %). Сбалансированная модель, где весомая доля практик образовательной и языковой адаптации сопровождается институциональными и административными мерами, распределена между всеми профилями университетов с небольшим уклоном в сторону технических вузов (41,6 %).

Важно также, что со специализацией университета связаны не только модели адаптации, но и интенсивность адаптационных мероприятий и мер. Средние показатели по количеству практик адаптации среди классических, педагогических и медицинских университетов колеблются от 63,7 до 68,1, тогда как среди технических университетов данный показатель существенно ниже (41,7). Иными словами, технические университеты реализуют в целом меньшее количество практик адаптации (вне зависимости от модели адаптационной политики) по сравнению с другими университетами.

Структурные и ресурсные характеристики университетов как значимые условия. В классических университетах обучается в среднем большее количество иностранных студентов (1 989 человек), чем в медицинских и технических (1 167 и 1 127 соответственно). При этом медицинские университеты выгодно отличаются именно долей иностранных студентов в общем контингенте учащихся (в среднем 17,4 %, тогда как в других университетах средняя

доля не превышает 10,0 %). В медицинских вузах чаще обучаются студенты из дальнего зарубежья (их доля в среднем составляет 11,1 % от общего контингента), тогда как в классических и технических чаще можно обнаружить граждан стран СНГ (7,4 и 8,1 % от общего контингента соответственно).

Классические университеты в целом крупнее (в среднем 20 192 студента), более обеспечены финансовыми, трудовыми ресурсами (в среднем 2 851 работник, в числе которых 1 127 членов ППС) и инфраструктурными мощностями (площадь общежитий в среднем составляет 103 207 кв. м). Второе место по структурным и ресурсным характеристикам занимают технические университеты, средние показатели которых следующие: 12 728 студентов, 1 843 работника, 651 член ППС, площадь общежитий 46 495 кв. м. Третью позицию по данным показателям занимают обычно университеты педагогического профиля.

Важно отметить, что медицинские университеты выгодно отличаются по ряду показателей. Средняя заработная плата работников медицинских вузов находится на уровне 120 тыс. рублей и превышает показатели университетов других профилей. Значительно отличается здесь и уровень дохода в перерасчете на количество студентов: 489 тыс. рублей против 424 тыс. рублей в технических, 355 тыс. в классических и 259 тыс. в педагогических вузах. С точки зрения доходов, получаемых от иностранных граждан, помимо классических университетов (239 625 тыс. рублей в среднем) также выделяются медицинские (176 030 тыс. рублей в среднем).

Результаты дисперсионного статистического анализа показывают наличие статистически значимой связи моделей политики адаптации иностранных студентов с отдельными структурными и ресурсными характеристиками региональных университетов (табл. 4). Среди таких переменных, которые можно осторожно интерпретировать в качестве предикторов, необходимо отметить следующие: общее количество иностранных студентов (5,539 при уровне значимости 0,003); доля иностранных студентов из стран СНГ (4,966 при уровне значимости 0,006); общее количество студентов (6,627 при уровне значимости 0,001); общие доходы (3,725 при уровне значимости 0,019); общее количество работников (9,328 при уровне значимости 0,001) и количество членов ППС (6,470 при уровне значимости 0,002), а также общая площадь общежитий для размещения студентов (3,582 при уровне значимости 0,024).

Общие ресурсные характеристики региональных университетов (иностранный контингент, общий контингент, общие доходы университета, количество работников и ППС), таким образом, связаны с моделями политики адаптации иностранных студентов. При этом данные ресурсные переменные статистически значимо связаны и со специализацией университета, что подтверждают результаты дополнительных тестов дисперсионного статистического анализа. В связи с этим можно предположить, что модели политики адаптации связаны с ресурсными и структурными характеристиками университетов не напрямую, а опосредованно, через профиль университетов. Классические, технические, медицинские и педагогические университеты в целом отличаются по структурным, ресурсным и инфраструктурным параметрам, а потому эти переменные оказываются значимыми и для модели политики

Таблица 4 / Table 4

Результаты дисперсионного статистического анализа связи моделей адаптации и структурных характеристик региональных университетов по методу Уэлча / Results of ANOVA (Welch method) of the relationship between adaptation models and structural characteristics of regional universities

Блок характеристик	Характеристика университетов	F-статистика	Степень свободы	Уровень значимости
Контингент иностранных студентов	**Иностранные студенты: общее количество**	**5,539**	**4**	**0,003**
	Иностранные студенты: доля	1,436	4	0,225
	Иностранные студенты: доля студентов из стран СНГ	**4,966**	**4**	**0,006**
Контингент всех студентов	**Студенты: общее количество**	**6,627**	**4**	**0,001**
	Студенты: доля студентов магистратуры	**2,921**	**4**	**0,045**
	Студенты: доля студентов очной формы	2,409	4	0,079
Финансы	**Доходы университета: общий объем**	**3,725**	**4**	**0,019**
	Доходы университета: иностранные источники	2,504	4	0,073
	Доходы университета: внебюджетные источники	2,068	4	0,121
Персонал	**Работники: общее количество**	**9,328**	**4**	**0,001**
	Работники: количество ППС	**6,470**	**4**	**0,002**
	Работники: доля иностранных граждан	2,745	4	0,057
Инфраструктура	**Общежития: общая площадь**	**3,582**	**4**	**0,024**

адаптации. Заметим еще, что специализация университетов и их ресурсные характеристики «работают» на вариацию моделей адаптационной политики вместе.

Стратегии интернационализации региональных университетов. Вне зависимости от системы управления международной деятельностью региональные университеты по-разному подходят к вопросу институционализации политики интернационализации. Большинство рассматриваемых университетов (27 из 47[9]) в собственных стратегиях уделяют международной деятельности должное внимание и фиксируют целевые показатели 2030 года по иностранным студентам и другим индикаторам международной активности. Университеты, в стратегиях которых есть сформулированная политика интернационализации, существенно отличаются от университетов без таких

[9] Актуальные и доступные для анализа стратегические документы наблюдаются в 47 из 52 рассматриваемых региональных университетов.

стратегий по общему количеству иностранных студентов (1 614,9 против 1 181,3) и незначительно по их доле в общем контингенте и запланированной доле роста иностранного контингента к 2030 году (табл. 5). С точки зрения предмета исследования немаловажно отметить, что университеты со стратегией интернационализации в целом реализуют количественно больше практик адаптации в отношении иностранных студентов (82,1 против 45,3 по средним показателям).

Таблица 5 / Table 5

Дескриптивная статистика отдельных показателей иностранных студентов и количества практик адаптации по университетам; критерий – наличие стратегии интернационализации / Descriptive statistics of selected indicators of international students and the number of adaptation practices by university; criterion – presence of an internationalisation strategy

Показатели	Наличие стратегии	Количество наблюдений	Среднее	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка
Количество практик адаптации	**Отсутствие**	**20**	**45,30**	**23,742**	**4,5691**
	Наличие	**27**	**82,10**	**56,473**	**12,6279**
Иностранные студенты: количество на 2024 год	**Отсутствие**	**20**	**1 181,30**	**891,518**	**171,5728**
	Наличие	**27**	**1 614,90**	**1 595,616**	**356,7906**
Иностранные студенты: доля на 2024 год	Отсутствие	20	10,22	8,215	1,5809
	Наличие	27	9,46	5,438	1,2160
Иностранные студенты к 2030 году: доля	Отсутствие	18	12,89	7,698	1,5713
	Наличие	24	12,50	6,267	1,4770
Рост доли иностранных студентов к 2030 году	Отсутствие	18	1,48	0,498	0,1017
	Наличие	24	1,40	0,381	0,0898

Вместе с тем запланированная к 2030 году доля иностранных студентов сильно коррелирует с показателями по иностранным студентам за 2024 год: общим количеством (коэффициент корреляции Пирсона 0,714 при уровне статистической значимости 0,001) и долей (коэффициент корреляции Пирсона 0,892 при уровне статистической значимости 0,001). Это свидетельствует о том, что в среднем по выборке амбиции университетов по показателю иностранных студентов сильно и положительно связаны с их текущим состоянием. Исключение здесь составляют только университеты медицинской направленности, среди которых коэффициент роста доли иностранных студентов к 2030 году составляет 1,01, то есть рост на 1 % (для сравнения технические – 1,41; педагогические – 1,55; классические – 1,57). Это вполне можно объяснить тем, что медицинские вузы достигли некоторого ресурсного ограничения («потолка»): доля иностранцев в общем контингенте в среднем у них уже составляет 17,4 %, что в два раза больше по сравнению с техническими и классическими учреждениями и в четыре – по сравнению с педагогическими.

Данный дескриптивный анализ университетов по критерию стратегии интернационализации позволяет предположить следующую связь, направленность которой, однако, не может быть установлена однозначно. Более крупные и ресурсные университеты с бóльшим количеством иностранных обучающихся чаще других разрабатывают и утверждают стратегии интернационализации, то есть стратегически планируют международную деятельность, в том числе определяя амбиции по дальнейшему привлечению и сопровождению иностранных студентов. Наличие такого стратегического видения со стороны руководства университетов, в свою очередь, связано с большей интенсивностью адаптационных мер в отношении иностранных студентов (но, что примечательно, не с моделями политики адаптации). Это может говорить о функциональном разделении внутри университетов: централизованная система управления интернационализацией (международные департаменты, специальные проректоры, факультеты иностранных студентов) занимается целеполаганием и устанавливает целевые ориентиры (в том числе по адаптационной деятельности), в то время как настройка моделей политики адаптации и реализация конкретных адаптационных мероприятий протекает децентрализованно на локальном уровне (усилиями рядовых работников, тьюторов, волонтеров, преподавателей).

ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило зафиксировать значительную вариативность политики адаптации иностранных студентов в региональных российских университетах и выделить пять эмпирически различных моделей: языковую, социокультурную, сбалансированную, образовательную и бытовую. Каждая из них представляет собой усредненный профиль конфигураций практик по семи сферам адаптации и отражает устойчивые различия в том, как университеты выстраивают сопровождение иностранных учащихся.

Анализ связей характеристик университетов с этими моделями дал неочевидные, но теоретически значимые результаты. Во-первых, обнаружена статистически значимая связь между моделью политики адаптации и специализацией (профилем) университета. Классические, технические, медицинские и педагогические вузы с разной вероятностью реализуют ту или иную модель, что подтверждает представление о профиле как важном структурном предикторе. Во-вторых, с моделями адаптации устойчиво коррелирует ряд ресурсных характеристик – общий и иностранный контингент, доходы, численность персонала, площадь общежитий, – однако их влияние, по-видимому, является опосредованным: сами эти ресурсные параметры тесно связаны с профилем университета. Таким образом, специализация и ресурсы действуют совместно, взаимно усиливая друг друга, и образуют структурную основу, на которой складываются типичные практики адаптации.

В-третьих, вопреки ожиданиям формальная система управления международной деятельностью – наличие или уровень международного департамента, тип курирующего проректора, существование факультета иностранных студентов или подготовительного отделения – не продемонстри-

ровала статистически значимой связи с моделью адаптационной политики. Это свидетельствует о том, что наличие централизованных административных структур само по себе не диктует содержание адаптационной политики. А следовательно, модель адаптации не может быть выведена напрямую из организационной структуры управления интернационализацией. Одновременно было установлено, что наличие у университета стратегии интернационализации как документально зафиксированного стратегического видения сопряжено с существенно более высокой интенсивностью адаптационных мероприятий. Иными словами, централизованное стратегическое целеполагание, инициируемое руководством, явным образом связано с масштабом адаптационной деятельности, но не с ее содержательной конфигурацией.

Эти эмпирические наблюдения позволяют реконструировать модель наблюдаемой связи характеристик университетов и моделей политики адаптации иностранных студентов (рис. 3). Эта модель остается гипотетической, требует дальнейшего уточнения и конкретизации, но она позволяет, пусть и в первом приближении, адекватно представить возможные механизмы связей, обнаруженные на эмпирическом уровне. Данная модель дает понимание того, что политика адаптации – не результат простого линейного административного решения, но формируется под комплексным влиянием двух сил, опосредованных внутренним функциональным разделением.

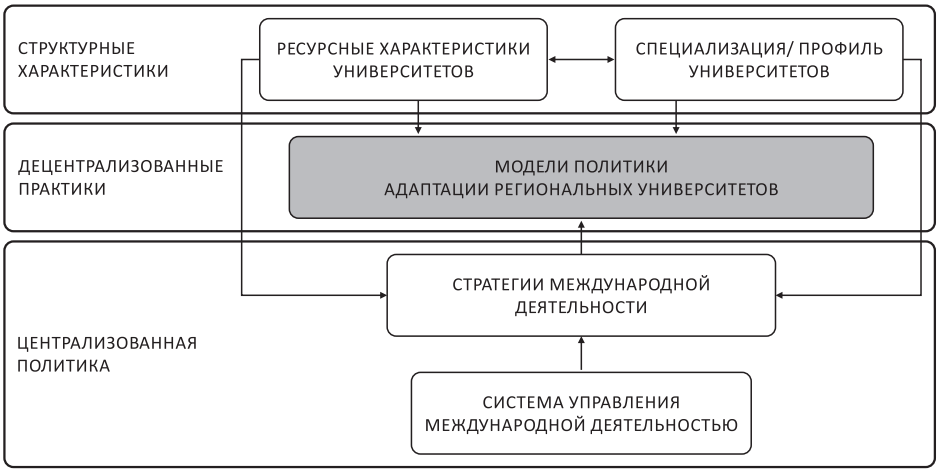


Рис. 3. Модель наблюдаемой связи характеристик университетов и моделей политики адаптации иностранных студентов / Fig. 3. A model of the observed relationship between university characteristics and patterns of international student adaptation policy

С одной стороны, на конфигурацию адаптационных практик в данной теоретической модели решающее воздействие оказывают структурные характеристики университета – его профиль и ресурсные параметры. Профиль (классический, технический, медицинский, педагогический) задает исторически сложившиеся каналы привлечения иностранных студентов, доминирующие направления подготовки и многолетние традиции работы с определенными группами учащихся. Ресурсные характеристики (размер вуза, доходы, инфраструктура) определяют материальные и кадровые возможности для реализа-

ции тех или иных практик. При этом профиль и ресурсы не действуют изолированно: профиль во многом предопределяет ресурсную базу (например, медицинские вузы имеют более высокий доход на студента и иную структуру контингента), а ресурсы закрепляют и усиливают профильные траектории адаптации. Именно эта взаимозависимость объясняет, почему и ресурсы, и специализация по отдельности оказываются значимыми, но именно профиль университета выступает наиболее устойчивым предиктором.

С другой стороны, эта теоретическая модель предполагает, что на адаптационную активность воздействует централизованная политика, проводимая руководством университета и связанная со стратегическим видением интернализации. Это стратегическое видение, оформленное в программах развития и стратегиях, определяет амбиции по привлечению иностранных студентов и общие ориентиры, в том числе в области их сопровождения. Стратегии интернационализации, как показывают данные, сами зависят от ресурсных и профильных характеристик: более крупные и обеспеченные вузы, уже имеющие значительный иностранный контингент, чаще принимают такие документы и утверждают более высокие целевые показатели (хотя и здесь имеет значение профиль – медицинские явно выделяются как группа). Руководство университетов, таким образом, формирует централизованный запрос на адаптационную деятельность и способствует наращиванию ее интенсивности, однако не переопределяет сложившуюся конкретную модель политики адаптации.

Ключевым механизмом, связывающим эти два вектора, выступает функциональное разделение внутри университета. Централизованная система управления интернационализацией (международные департаменты, профильные проректоры, специализированные факультеты) сосредоточена главным образом на целеполагании, контроле основных показателей и реализации стратегических приоритетов, если они явным образом выражены. Конкретная же настройка адаптационных моделей и непосредственная реализация мероприятий протекают в значительной степени децентрализованно, на локальном уровне – усилиями преподавателей, тьюторов, волонтеров, сотрудников деканатов и общежитий. Локальные акторы, реализующие адаптацию «на земле», в значительной степени зависят не столько от абстрактных стратегических документов, сколько от практик предшествующих периодов (институциональной инерции) и конкретных текущих условий. Эти акторы действуют в плотной ткани предшествующих практик и наличных условий: они опираются на исторически сложившиеся в вузе данного профиля способы работы с иностранными студентами и на те ресурсы, которые доступны. Поэтому формальная структура управления может меняться время от времени или отличаться от вуза к вузу, но конфигурация реальных адаптационных практик сохраняет устойчивость, задаваемую профилем и ресурсной базой, до тех пор, пока не изменятся глубинные структурные условия.

Таким образом, наблюдаемая в исследовании картина – значимость профиля и ресурсов при незначимости формальных управленческих характеристик – объясняется в рамках предлагаемой теоретической модели не отсутствием управления, а именно таким функциональным разделением: централизованное стратегическое руководство задает интенсивность

и общие рамки, а децентрализованная реализация воспроизводит модели, укорененные в профильной и ресурсной специфике университета. Предложенная модель не только интегрирует полученные эмпирические результаты, но и задает направления для дальнейших исследований – в частности, требует более детального изучения характер взаимодействия между уровнями управления и локальными акторами адаптационного процесса, а также проверки устойчивости выделенных моделей при изменении ресурсных условий или государственной политики в сфере экспорта образования.

Формат исследовательской статьи требует заявить и об ограничениях анализа, которые, в свою очередь, сказываются на возможностях распространения результатов исследования на другие кейсы и в других контекстах. Во-первых, выборочная совокупность репрезентирует случаи, в которых наблюдается сходная структура образовательной иммиграции. В данной связи результаты исследования могут быть нерелевантными для регионов и университетов иной иммиграционной специфики (например, для регионов Северного Кавказа, где образовательная иммиграция не столь интенсивна, или для регионов южной Сибири и Дальнего Востока, где доминирующей группой иммигрантов являются граждане Китая и Центральной Азии). Во-вторых, следует иметь в виду, что выделенные модели политики адаптации в региональных университетах являются идеально-типическими. Вместе с тем в каждом конкретном случае могут наблюдаться уникальные конфигурации практик адаптации (модели политики адаптации), которые не вписываются в тот или иной теоретический шаблон. В-третьих, ограничение доступных данных (сбор информации о практиках адаптации осуществлялся через официальные социальные медиа университетов) несет за собой риски потери из поля зрения исследователей отдельных адаптационных практик и/или мероприятий, находящихся за пределами публичного пространства. Наконец, статистические методы анализа данных (и количественная логика анализа в целом) используются авторами инструментально для тестирования ожидаемых предположений и конструирования эмпирически наблюдаемой модели связи характеристик университетов с реализуемыми в них моделями политики адаптации. Уточнение результатов исследования при использовании иных методов (например, другого типа кластерного анализа в применении к другому типу переменных) или в качественной логике может оказаться полезным для развития данного предметного поля.

Список источников

Акрамов Ш. Ю., Блиничкина Н. Ю. Демографическая безопасность в контексте международной миграции // ДЕМИС. Демографические исследования. 2023. Т. 3, № 2. С. 28-–39. https://doi.org/10.19181/demis.2023.3.2.2. EDN: CESKQP.

Амбарова П. А., Зборовский Г. Е., Никольский В. С. и др. Академическая и социокультурная адаптация студентов в вузах России // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 12. С. 9–30. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-12-9-30. EDN: JEGVWY.

Губа К. С., Кучаков Р. К. Мониторинг деятельности организаций высшего образования: панель наблюдений за 2015–2023 гг. // Вопросы образования. 2025. № 1. С. 117–139. https://doi.org/10.17323/vo-2025-21676. EDN: LEEUXN.

Данилова Л. Н. Комплексный подход к адаптации иностранных студентов в российских вузах // Журнал прикладных исследований. 2025. № 7. С. 206-218. https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.7.7.027. EDN: UOBSRN.

Егоров А. А. Оценка эффективности деятельности университетов на основе их производственных функций // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24, № 4. С. 87–99. https://doi.org/10.15826/umpa.2020.04.037. EDN: AHQUEF.

Егоров А. А., Максимова М. М. Оценка политики слияний университетов в российской системе высшего образования: аналит. докл. М.: Центр перспектив. управленч. решений, 2021. 69 с. EDN: JLCWEA.

Зинченко Д. И., Егоров А. А. Моделирование эффективности российских университетов // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 23, № 1. С. 143–172. https://doi.org/10.17323/1813-8691-2019-23-1-143-172. EDN: PUZFFC.

Кашина М. А., Васильева В. А., Ткач С. Россия для иностранных студентов – новая родина или приятные воспоминания? // Высшее образование в России. 2026. Т. 35, № 2. С. 134–156. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2026-35-2-134-156. EDN: QOBUPK.

Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8–69. https://doi.org/10.17323/1814-9545-2013-4-8-69. EDN: RWAPKF.

Меликян А. В. Кластерный анализ российских вузов на основе динамики показателей их деятельности // Вопросы статистики. 2021. Т. 28, № 5. С. 58–68. https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-5-58-68. EDN: FTXJSO.

Меликян А. В. Типология международной образовательной деятельности российских вузов // Высшее образование в России. 2016. № 12. С. 140–150. EDN: XEQCUJ.

Погорельская А. М., Дериглазова Л. В. Экспорт российского высшего образования как услуги: инструменты и промежуточные результаты // Высшее образование в России. 2024. Т. 33, № 10. С. 104–125. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-10-104-125. EDN: QKRNIN.

Agasisti T., Abalmasova E., Shibanova E. et al. The causal impact of performance-based funding on university performance: Quasi-experimental evidence from a policy in Russian higher education // Oxford Economic Papers. 2022. Vol. 74, № 4. P. 1021–1044. https://doi.org/10.1093/oep/gpab039. EDN: ZRPHYW.

Agasisti T., Egorov A., Platonova D. et al. Universities' internal governance and their efficiency: Empirical evidence from Russia // International Transactions in Operational Research. 2025. Vol. 32, № 5S. P. 2566–2592. https://doi.org/10.1111/itor.13462. EDN: EFRBMC.

Bosswick W., Heckmann F. Integration of migrants: Contribution of local and regional authorities [Online] // Website of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. 29 Jan. 45 p. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/integration-migrants-contribution-local-and-regional-authorities (Accessed Oct. 15, 2025).

de Haas H., Castells S., Miller M. J. The age of migration: International population movements in the modern world. 6th ed. New York, London: The Guilford Press, 2020. 443 p.

Esser H. Does the "new" immigration require a "new" theory of intergenerational integration? // International Migration Review. 2004. Vol. 38, № 3. P. 1126–1159. https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2004.tb00231.x.

Esser H. Migration, language and integration. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBS), 2006. 132 p.

Penninx R. Integration of migrants: Economic, social, cultural, and political dimensions // The new demographic regime: Population challenges and policy responses / Ed. by M. Macura, A. L. MacDonald, W. Haug. New York, Geneva: United Nations, 2005. P. 137–152.

Shenderova S., Morris J., Comai G. Where is Russian higher education? The spatial imaginaries and realities of internationalization policy // International Journal of Educational Research. 2026. Vol. 136. Art. № 102860. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102860. EDN: LFFBHR.

Информация об авторах

М. В. Грабевник – кандидат политических наук, доцент кафедры политических наук ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

SPIN-код (РИНЦ): 2434-3560

AuthorID (РИНЦ): 1022774

Web of Science ResearcherID: G-5572-2018

К. А. Сулимов – кандидат политических наук, доцент, заведующий кафедрой политических наук ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

SPIN-код (РИНЦ): 8939-8832

AuthorID (РИНЦ): 165171

Web of Science ResearcherID: N-9455-2018

Scopus Author ID: 57195718203

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 10.01.2026; одобрена после рецензирования 14.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

References

Akramov, Sh. Yu. and Blinichkina, N. Yu. (2023), "Demographic security in the context of international migration", *DEMIS. Demographic Research*, vol. 3, no. 2, pp. 28–39, https://doi.org/10.19181/demis.2023.3.2.2, EDN: CESKQP.

Ambarova, P. A., Zborovsky, G. E., Nikol'skiy, V. S. et al. (2022), "Academic and sociocultural adaptation of students in Russian universities", *Higher Education in Russia*, vol. 31, no. 12, pp. 9–30, https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-12-9-30, EDN: JEGVWY.

Guba, K. S. and Kuchakov, R. K. (2025), "Monitoring of performance of Russian higher education organizations: Panel data, 2015–2023", *Educational Studies Moscow*, no. 1, pp. 117–139, https://doi.org/10.17323/vo-2025-21676, EDN: LEEUXN.

Danilova, L. N. (2025), "A comprehensive approach to adaptation of foreign students in Russian higher education institutions", *Journal of Applied Research*, no. 7, pp. 206–218, https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.7.7.027, EDN: UOBSRN.

Egorov, A. A. (2020), "University efficiency evaluation based on educational production functions", *University Management: Practice and Analysis*, 2020, vol. 24, no. 4, pp. 87–99, https://doi.org/10.15826/umpa.2020.04.037, EDN: AHQUEF.

Egorov, A. A. and Maksimova, M. M. (2021), *Otsenka politiki sliyanii universitetov v rossiiskoi sisteme vysshego obrazovaniya: analitisheskii doklad* [Evaluation of the university merger policy in the Russian higher education system: Analytical report], Center for Prospective Management Solutions, Moscow, Russia, EDN: JLCWEA.

Zinchenko, D. I. and Egorov, A. A. (2019), "Efficiency modeling of Russian universities", *HSE Economic Journal*, vol. 23, no. 1, pp. 143–172, https://doi.org/10.17323/1813-8691-2019-23-1-143-172, EDN: PUZFFC.

Kashina, M. A., Vasileva V. A. and Tkach, S. (2026), "Is Russia a new homeland or pleasant memories for international students?", *Higher Education in Russia*, vol. 35, no. 2, pp. 134–156, https://doi.org/10.31992/0869-3617-2026-35-2-134-156, EDN: QOBUPK.

Kuzminov, Yu. I., Semenov, D. S. and Froumin, I. D. (2013), "University network structure: From the Soviet to the Russian "master plan", *Educational Studies*, no. 4, pp. 8-69, https://doi.org/10.17323/1814-9545-2013-4-8-69, EDN: RWAPKF.

Melikyan, A. V. (2016), "Typology and analysis of international educational activity of Russian universities", *Higher Education in Russia*, no. 12, pp. 140–150, EDN: XEQCUJ.

Melikyan, A. V. (2021), "Cluster analysis of Russian universities based on the dynamics of their performance indicators", *Voprosy Statistiki*, vol. 28, no. 5, pp. 58–68, https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-5-58-68, EDN: FTXJSO.

Pogorelskaya, A. M. and Deriglazova, L. V. (2024), "Export of Russian higher education services: Tools and intermediate results", *Higher Education in Russia*, vol. 33, no. 10, pp. 104–125, https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-10-104-125, EDN: QKRNIN.

Agasisti, T., Abalmasova, E., Shibanova, E. et al. (2022), "The causal impact of performance-based funding on university performance: Quasi-experimental evidence from a policy in Russian higher education", *Oxford Economic Papers*, vol. 74, no. 4, pp. 1021–1044, https://doi.org/10.1093/oep/gpab039, EDN: ZRPHYW.

Agasisti, T., Egorov, A., Platonova, D. et al. (2025), "Universities' internal governance and their efficiency: Empirical evidence from Russia", *International Transactions in Operational Research*, vol. 32, no. 5S, pp. 2566–2592, https://doi.org/10.1111/itor.13462, EDN: EFRBMC.

Bosswick, W. and Heckmann, F. (2007), "Integration of migrants: Contribution of local and regional authorities", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 45 p. [Online], available at: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/integration-migrants-contribution-local-and-regional-authorities (Accessed Oct. 15, 2025).

de Haas, H., Castells, S. and Miller, M. J. (2020), *The age of migration: International population movements in the modern world*, 6th ed., The Guilford Press, New York, NY, US, London, UK.

Esser, H. (2004), "Does the "new" immigration require a "new" theory of intergenerational integration?", *International Migration Review*, vol. 38, no. 3, pp. 1126–1159, https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2004.tb00231.x.

Esser, H. (2006), *Migration, language and integration*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBS), Berlin, Germany.

Penninx, R. (2005), "Integration of migrants: Economic, social, cultural, and political dimensions", in Macura, M., MacDonald, A. L. and Haug, W. (eds.), *The New demographic regime: Population challenges and policy responses*, United Nations, New York, NY, US, Geneva, Switzerland, pp. 137–152.

Shenderova, S., Morris, J. and Comai, G. (2026), "Where is Russian higher education? The spatial imaginaries and realities of internationalization policy", *International Journal of Educational Research*, vol. 136, art. no. 102860, https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102860, EDN: LFFBHR.

Information about the authors

M. V. Grabevnik – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of Political Science Department, Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

SPIN code (RCSI): 2434-3560

Author ID (RCSI): 1022774

Web of Science ResearcherID: G-5572-2018

K. A. Sulimov – Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Chair of Political Science Department, Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

SPIN code (RSCI): 8939-8832

Author ID (RSCI): 165171

Web of Science ResearcherID: N-9455-2018

Scopus Author ID: 57195718203

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 10.01.2026; approved after reviewing 14.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.

IV ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 535–563.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 535–563.

Эта работа © 2026 Урасовой А. А., Мухина М. А., Некрасовой Д. В., Царенко И. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Urasova, A. A., Mukhin, M. A., Nekrasova, D. V. and Tsarenko, I. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 352.075:334.724
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-535-563

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ОРГАНАМИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И БИЗНЕСОМ: НЕПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Анна Александровна Урасова[1, 2]✉, **Михаил Александрович Мухин**[2], **Динара Витальевна Некрасова**[3], **Ирина Владимировна Царенко**[4]

[1, 2, 3, 4] Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург, Россия

[1, 2] Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

[1] urasova.aa@uiec.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-0598-5051

[2] cseed@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-0799-678X

[3] nekrasova.dv@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-0942-4155

[4] tsarenko.iv@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-8115-9982

Аннотация. Введение: в условиях возрастания требований к результативности системы государственного и муниципального управления особую значимость приобретает изучение межсекторного взаимодействия некоммерческих организаций (НКО) с органами публичной власти и бизнес–структурами как одного из механизмов расширения ресурсной базы территориального развития. Несмотря на высокую декларируемую готовность НКО к сотрудничеству, практики такого взаимодействия остаются неравномерными и требуют специального эмпирического анализа. **Цель:** выявить особенности, структурные различия и ключевые барьеры межсекторного взаимодействия НКО в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес» на основе количественного анализа оценок самих организаций. **Методы:** эмпирическую основу исследования составили данные специализированного опроса 219 НКО из более чем 60 субъектов Российской Федерации. Для обработки

данных использованы непараметрические методы описательной статистики (коэффициент ранговой корреляции Спирмена, критерии Крускала–Уоллиса, Вилкоксона и Манна–Уитни), а также сглаживание сплайнами и причинно–следственный анализ в формате диаграммы Исикавы. **Результаты:** установлено, что межсекторное взаимодействие НКО характеризуется выраженной асимметрией между высокой открытостью к сотрудничеству и более низкими оценками фактической частоты контактов и удовлетворенности их результатами. Наиболее институционализированным выступает сектор взаимодействия НКО с органами публичной власти, тогда как наиболее проблемной зоной является взаимодействие с бизнесом, где при сопоставимо высоком уровне открытости фиксируются минимальные показатели частоты и удовлетворенности. Выявлено, что ограниченность взаимодействий с бизнесом определяется прежде всего не мотивационным дефицитом со стороны НКО, а действием институциональных, финансовых, информационных и организационных барьеров. **Выводы:** результаты исследования подтверждают наличие значительного нереализованного потенциала межсекторной кооперации НКО и показывают, что повышение эффективности системы государственного и муниципального управления связано с развитием устойчивых механизмов координации, коммуникационных площадок и инструментов ресурсной поддержки взаимодействия НКО с внешними партнерами.

Ключевые слова: некоммерческие организации; межсекторное взаимодействие; государственное и муниципальное управление; органы публичной власти; бизнес–структуры; экспертный опрос; непараметрический анализ; эконометрический анализ

Благодарности: статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 25-28-00722 «Механизмы повышения эффективности системы муниципального управления на основе сетевых моделей взаимодействия с некоммерческим сектором экономики», https://rscf.ru/project/25-28-00722/.

Для цитирования: *Урасова А. А., Мухин М. А., Некрасова Д. В., Царенко И. В.* Взаимодействие некоммерческих организаций с органами публичной власти и бизнесом: непараметрический анализ // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 535–563. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-535-563.

Original article

INTERACTION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS WITH PUBLIC AUTHORITIES AND BUSINESS: NON-PARAMETRIC ANALYSIS

Anna A. Urasova[1,2]✉, Mikhail A. Mukhin[2], Dinara V. Nekrasova,[3] Irina V. Tsarenko[4]

[1, 2, 3, 4] Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS, Yekaterinburg, Russia

[1, 2] Perm State University, Perm, Russia

[1] urasova.aa@uiec.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-0598-5051

[2] cseed@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-0799-678X

[3] nekrasova.dv@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-0942-4155

[4] tsarenko.iv@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-8115-9982

Abstract. Introduction: in the context of increasing demands on the effectiveness of the state and municipal governance system, the study of intersectoral interaction between non-profit organizations (NPOs), public authorities, and business structures is of particular importance

as one of the mechanisms for expanding the resource base for territorial development. Despite the widely declared readiness of NPOs to cooperate, the practices of such interaction remain uneven and require specialized empirical analysis. **Objectives:** to identify the features, structural differences and key barriers to intersectoral interaction between NPOs in the "NPO – public authorities – business" system based on a quantitative analysis of the organizations' assessments. **Methods:** the empirical basis of the study consisted of data from a specialized survey of 219 NPOs from over 60 constituent entities of the Russian Federation. Nonparametric descriptive statistics, the Spearman rank correlation coefficient, the Kruskal-Wallis, Wilcoxon, and Mann-Whitney tests, as well as spline smoothing and causal analysis using an Ishikawa diagram, were employed for data processing. **Results:** intersectoral interaction among NPOs is characterized by a pronounced asymmetry between high openness to collaboration and lower ratings of the actual frequency of contacts and satisfaction with their outcomes. The most institutionalized sphere is interaction between NPOs and public authorities, while the most problematic area is interaction with businesses, where, despite a comparably high level of openness, the lowest rates of frequency and satisfaction are recorded. It was revealed that limited interaction with businesses is determined primarily not by a lack of motivation on the part of NPOs, but by institutional, financial, informational, and organizational barriers. **Conclusions:** the findings confirm the existence of significant untapped potential in intersectoral cooperation among NPOs and demonstrate that improving the effectiveness of the state and municipal governance system is contingent upon the development of sustainable coordination mechanisms, communication platforms, and resource support tools for NPO interactions with external partners.

Keywords: non-profit organizations; intersectoral interaction; state and municipal governance system; public authorities; business structures; expert survey; non-parametric analysis; econometric analysis

Acknowledgments: the study was supported by the Russian Science Foundation grant, project no. 25-28-00722 "Mechanisms for increasing the efficiency of the municipal management system based on network models of interaction with the non-profit sector of the economy", https://rscf.ru/project/25-28-00722/.

For citation: Urasova, A. A., Mukhin, M. A., Nekrasova, D. V. and Tsarenko, I. V. (2026), "Interaction of non-profit organizations with public authorities and business: Non-parametric analysis", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 535–563, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-535-563.

ВВЕДЕНИЕ

Финансовая ситуация большинства регионов России по-прежнему характеризуется значительной зависимостью от федеральных дотаций: из 89 субъектов Российской Федерации порядка 68 испытывают острую потребность в дополнительном финансировании.[1] Сложная внешнеэкономическая обстановка, негативно влияющая на доходную базу регионов, вынуждает органы публичной власти искать новые, нестандартные пути решения задач экономического и социального развития. В этих условиях одним из перспективных направлений становится активное привлечение и использование потенциала

[1] *О федеральном* бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/411024352/ (дата обращения: 11.12.2025).

некоммерческих организаций (НКО) в управленческом процессе на региональном и муниципальном уровнях. Вовлечение НКО способствует не только наращиванию совокупных финансовых ресурсов за счет грантов, пожертвований и иных внебюджетных источников, но и стимулирует глубокую трансформацию управленческой системы, делая ее более гибкой, сетевой и ориентированной на участие местных сообществ.

Наглядным подтверждением успешного внедрения подобных практик выступают данные по отдельным регионам. Так, в Республике Чувашия в 2025 году общая сумма привлеченных НКО средств превысила 114 млн рублей, увеличившись примерно на 20 % по сравнению с 2024 годом[2], а в Камчатском крае на 2025 год заявленный объем поддержки некоммерческих организаций на реализацию социальных проектов составлял 30 млн рублей[3], формируемых за счет регионального бюджета и средств Фонда президентских грантов. Данная динамика отражает не только рост объемов финансирования, но и институциональное укрепление роли НКО в реализации социально значимых инициатив в дотационных регионах.

Если в 2020 году практики системного вовлечения НКО в решение задач территориального развития оставались фрагментарными и были характерны лишь для части субъектов Российской Федерации, то к 2022–2024 годам они приобрели массовый характер[4]. По данным Общественной палаты Российской Федерации, уже в 2022 году финансовую поддержку социально ориентированным НКО оказали 85 субъектов Российской Федерации, профинансировав около 11 тысяч организаций на сумму порядка 86 млрд рублей[5], что свидетельствует о фактическом распространении механизмов работы с НКО практически на всю страну, включая большинство дотационных регионов. В совокупности с ростом федеральных ассигнований происходило и расширение региональных программ поддержки. Это указывает на институциональное признание НКО в качестве важного инструмента экономического развития и повышения результативности муниципального управления.

На этом фоне НКО в целом рассматриваются как один из наиболее результативных институтов, способствующих комплексному развитию территорий. Они не только инициируют и реализуют социально значимые проекты,

---

[2] *НКО* Камчатки получат 30 миллионов рублей на социальные проекты [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Обществ. палаты Камч. края. URL: https://opkam41.ru/announcements/nko-kamchatki-poluchat-30-millionov-rublej-na-socialnye-proekty/ (дата обращения: 11.12.2025).

[3] *Более* 700 представителей НКО Чувашии получили поддержку в 2025 году [Электронный ресурс] // Информ. портал о выборах «Выбор народа». 2026. 13 янв. URL: http://vybor-naroda.org/lentanovostey/299210-bolee-700-predstavitelej-nko-chuvashii-poluchili-podderzhku-v-2025-godu.html (дата обращения: 17.01.2026).

[4] *Минэкономразвития:* число СО НКО и вовлеченных волонтеров в России выросло в 2024 году [Электронный ресурс] // Медиашкола НКО. 2025. 16 сент. URL: https://schoolnko.ru/minekonomrazvitiya-chislo-so-nko-i-vovlechennyh-volonterov-v-rossii-vyroslo-v-2024-godu/ (дата обращения: 11.12.2025).

[5] *В России* растет количество НКО, получающих поддержку от государства [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Обществ. палаты Рос. Федерации. 2023. 25 окт. URL: https://oprf.ru/news/v-rossii-rastet-kolichestvo-nko-poluchayushchikh-podderzhku-ot-gosudarstva (дата обращения: 11.12.2025).

но и эффективно аккумулируют местные ресурсы, формируют дополнительные каналы коммуникации между населением и органами публичной власти, содействуют решению наиболее актуальных для жителей проблем. Разнообразие организационно-правовых форм и сфер деятельности НКО позволяет адаптировать их участие к специфике конкретных муниципальных образований, усиливая тем самым влияние третьего сектора на социально-экономическую динамику территории.

Российское правительство последовательно фиксирует некоммерческий сектор в качестве одного из ключевых инструментов модернизации и повышения результативности системы публичного управления. Конфигурация мер государственной поддержки свидетельствует о переходе от точечной помощи отдельным организациям к формированию устойчивого институционального режима взаимодействия с социально ориентированными НКО. По данным профильных докладов, общий объем финансовых потоков, поступающих в сектор из различных источников, увеличился ориентировочно с 0,9 трлн рублей в 2020 году до 1,4 трлн рублей к 2022 году, а в 2024 году только ассигнования федерального бюджета на поддержку НКО достигли 278,8 млрд рублей, и были распределены между 4 809 организациями при дополнительной региональной поддержке в размере 110,9 млрд рублей[6].

Подобная концентрация ресурсов в некоммерческом секторе носит не ситуативный, а стратегический характер и увязана с задачами повышения устойчивости территориальных систем управления, снижения социально-экономических рисков и расширения механизмов участия граждан в реализации государственной политики. НКО рассматриваются как институциональные партнеры, способные дополнять усилия органов публичной власти в сфере предоставления услуг, реализации программ развития и повышения адресности мер поддержки населения. В этих условиях интеграция НКО в контуры принятия и реализации управленческих решений выступает не только желательной, но и необходимой предпосылкой повышения качества государственного и муниципального управления (Satar et al., 2025). Соответственно, особую значимость приобретает формирование инструментального аппарата, позволяющего верифицируемо оценивать масштабы, формы и результаты участия НКО в решении социально-экономических задач территорий.

Методологическая повестка исследований некоммерческого сектора сегодня все в большей степени связана с попытками формализовать участие НКО в публичном управлении через системы показателей, отражающих и формы включенности, и управленческие эффекты на региональном и муниципальном уровнях (Цуркан, 2018). В работах последних лет акцентируется не столько факт присутствия НКО в социальной сфере, сколько их влияние на архитектуру управленческих решений, перераспределение функций и качество реализации публичной политики, что постепенно формирует самостоя-

[6] *Минэкономразвития* опубликовал доклад о развитии СО НКО [Электронный ресурс] // Агентство соц. информ. 2025. 15 сент. URL: https://asi.org.ru/news/2025/09/15/minekonomrazvitiya-rf-opublikoval-doklad-o-razvitii-so-nko-v-2024-godu/ (дата обращения: 11.12.2025).

тельное направление дискуссии о методах и инструментах оценки этого влияния (Кулькова, 2021; Кулькова и Южакова, 2023; Humble and Das, 2025).

В данном контексте методика Л. А. Третьяковой, Т. В. Целютиной и Ж. Н. Авиловой (Третьякова и др., 2016) может рассматриваться как пример подхода, в котором деятельность НКО интерпретируется через призму ее вклада в экономические результаты территорий. Авторы выстраивают систему интегральных индикаторов на базе официальной статистики и объединяют их в мультипликативную модель, позволяющую количественно связать параметры функционирования НКО с динамикой валового регионального и муниципального продукта. Такой формат анализа делает возможным переход от качественных характеристик «полезности» некоммерческого сектора к выявлению того социально-экономического и факторного контекста, в котором потенциал НКО превращается в измеримый элемент развития территории.

Кроме того, в исследованиях некоммерческого сектора получила развитие методика, опирающаяся на функционально-факторный подход и ориентированная на выявление «полюсов роста» организаций третьего сектора через их связь с функционалом и проектной активностью органов власти. Выстраивание такой взаимосвязи в логике двусторонних эффектов взаимодействия НКО и публичной власти позволяет переходить от констатации участия некоммерческих организаций к целенаправленному планированию мер по формированию благоприятной институциональной среды и настройке инструментов реализации социально-экономической политики на уровне территории (Дворядкина и Простова, 2021).

Параллельно в научном дискурсе закрепляется подход, комбинирующий ключевые положения динамического и транзакционного анализа НКО (Chau et al., 2023). Динамический компонент задает рамку метрического описания процессов в третьем секторе: на его основе формируются интегральные индикаторы и частные синтетические показатели, позволяющие детализировать структуру и устойчивость финансирования, интенсивность проектного участия и функциональное разнообразие организаций. Транзакционный компонент фокусируется на характеристике и мониторинге взаимодействия НКО с основными участниками реализации государственной политики, рассматривая эти связи как совокупность транзакций по обмену ресурсами, полномочиями и управленческими рисками. В совокупности такие подходы задают теоретико-методологическую основу для операционализации показателей участия НКО, их последующей количественной фиксации и применения эконометрического анализа, направленного на выявление статистически значимых взаимосвязей и различий в оценках вовлеченности некоммерческих организаций в публичное управление.

Синтез различных концептуальных и методических подходов при формировании авторской исследовательской рамки является сегодня скорее нормой, чем исключением. В частности, в работах, опирающихся на линейное масштабирование и построение интегральных показателей результативности НКО (Дворядкина и Простова, 2021), задается логика перехода от разрознен-

ных метрик к обобщенным индексам, пригодным для сравнительного анализа регионов и динамических оценок. Для настоящего исследования такая логика важна тем, что позволяет заранее структурировать набор переменных для эконометрической части: выделить базовые индикаторы, нормировать их и далее агрегировать в составные показатели, отражающие вклад НКО в развитие территории.

Применительно к отдельным организационным формам некоммерческого сектора, в том числе территориальному общественному самоуправлению, разработанные в литературе методики предлагают достаточно детализированные системы показателей (Максимов, 2004). Организационные, социальные и экономические метрики, применяемые для описания деятельности некоммерческих организаций, могут рассматриваться как прототипы содержательных блоков, которые встраиваются в инструментарий эмпирического исследования НКО в целом. Часть этих метрик трансформируется в вопросы анкеты (о проектной активности, участии в реализации государственных и муниципальных функций, структуре взаимодействий), а часть – в статистические индикаторы внешнего контекста. В совокупности это создает предпосылки для эконометрического анализа, в котором интегральные и частные показатели, заимствованные и адаптированные из указанных методик, используются в качестве зависимых и независимых переменных, а сами подходы – как теоретико-методологическое обоснование выбора структуры модели и интерпретации полученных статистических результатов.

В последние годы заметно расширяется круг исследований, в которых предлагаются наборы критериев для оценки роли НКО, включая формы, связанные с территориальным развитием и участием граждан (Григорьева и Парфенова, 2021). Такие критерии предназначены для выявления специфики деятельности НКО, характера их участия в реализации проектов и результативности реализуемых инициатив. Вместе с тем, недостаток регулярно собираемых и сопоставимых данных по этим параметрам порождает методологические затруднения: усложняется как формирование репрезентативной эмпирической базы, так и выбор адекватных аналитических процедур.

В ответ на эти ограничения значительная часть авторов обращается к методам экспертного анализа (Корнилова и Палей, 2010) и классическому статистическому инструментарию, опирающемуся на агрегированные показатели и выборочные обследования (Веретнова, 2019). В контексте муниципального уровня особое значение получают социологические методы – опросы, интервью, экспертные панели, – позволяющие одновременно фиксировать социально-экономические и экологические характеристики развития территории и интерпретировать их через призму оценок и ожиданий местного населения (Гущина и др., 2017). Такой подход создает основу для построения эмпирических моделей, в которых количественные данные о деятельности НКО дополняются оценочными суждениями и воспринимаются как элементы единого поля анализа.

Институциональное оформление некоммерческого сектора в России тесно связано с развитием форм гражданской самоорганизации и поэтапным

закреплением соответствующих прав и механизмов в федеральном законодательстве. Исходная правовая основа была заложена через конституционные гарантии свободы объединений и участия граждан в управлении делами государства, а в дальнейшем получила развитие в специальных законах, регламентирующих статус и деятельность общественных объединений[7] и некоммерческих организаций[8]. Принятие и последующее совершенствование ключевых федеральных актов (в том числе законов, определяющих общие принципы организации местного самоуправления и правовой режим НКО) привели к формированию разветвленной системы организационно-правовых форм – от общественных организаций, фондов и автономных некоммерческих организаций до ассоциаций и союзов. В результате в стране сложился масштабный и структурно дифференцированный сектор НКО, представленный сотнями тысяч организаций, который выполняет функции инфраструктуры гражданского участия, каналов общественного представительства интересов и партнерского звена при реализации публичной политики в социальной и иных сферах.

Таким образом, совокупность выявленных социально-экономических вызовов, институциональная эволюция некоммерческого сектора и нарастающий исследовательский интерес к оценке его участия в публичном управлении предопределяют постановку цели настоящего исследования – разработку и апробацию системы комплексного мониторинга участия НКО в государственном и муниципальном управлении. Сочетание теоретико-методологических подходов и эмпирического эконометрического анализа в рамках данной системы позволяет рассматривать задействование потенциала НКО как одно из ключевых направлений повышения эффективности системы публичного управления и расширения его ресурсной базы.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поскольку эмпирическую базу настоящего исследования формируют экспертные опросы, необходимо теоретически обосновать целесообразность использования данного метода применительно к анализу участия НКО в государственном и муниципальном управлении. В научном пространстве экспертные опросы рассматриваются как один из ключевых инструментов получения информации о сложных социально-экономических процессах, где прямые статистические наблюдения ограничены или недостаточны. В ряде работ, включая исследования зарубежных авторов (Hallegatte et al., 2019), именно через экспертные оценки выстраиваются представления о принципах и направлениях использования имеющихся ресурсов, точках концентрации потенциала развития и конфигурации социальных контуров территории (Sharp et al., 2002; Szajnowska-Wysocka, 2009). Такой подход позволяет

[7] *Об общественных* объединениях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/10164186/ (дата обращения: 12.12.2025).

[8] *О некоммерческих* организациях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/10105879/ (дата обращения: 12.12.2025).

фиксировать и количественно интерпретировать знания и опыт практиков, которые не всегда проявляются в агрегированных статистических показателях.

Традиционные классификации выделяют несколько оснований для дифференциации методов экспертных опросов: по статусу эксперта, форме представления результатов, числу участников и степени формализованности инструментария. В частности, различают процедуры, где центральное значение имеют индивидуальные экспертные оценки, и форматы, ориентированные на обработку совокупного мнения группы экспертов; выделяются качественные и количественные формы фиксации результатов (Крымский, 1990). При этом эмпирические исследования не подтверждают прямой зависимости между численностью экспертов и достоверностью выводов: рост количества участников не гарантирует повышения качества результата (Эйтингон и др., 2004). Отдельные авторы предлагают ориентировочные диапазоны: для очных исследований оптимальной признается группа из 5–7 экспертов, для заочных опросов – от 20 до 80 респондентов (Нечаев и др., 2012). Однако универсальных нормативов не выработано, и параметры выборки, как правило, определяются целями, задачами и ресурсными ограничениями конкретного исследования.

Разнообразно трактуется и вопрос обработки результатов экспертных опросов. В ряде работ (Solis-Navarrete, 2025; Chen et al., 2025) авторы опираются на инструментарий экономико-математической статистики, методы регрессионного анализа и наименьших квадратов, что позволяет одновременно проверять несколько гипотез и оценивать значимость каждой включенной в модель переменной. Типичная логика включает два последовательных этапа: сначала исследуются структурные взаимосвязи между оценками и характеристиками респондентов, затем интерпретируются полученные коэффициенты и их статистическая значимость. Такой подход задает основу для интеграции экспертных данных в эконометрический анализ, что особенно важно при изучении участия НКО в управленческих процессах.

С учетом отсутствия единого методического канона и многообразия социально-экономических процессов действия исследователей неизбежно носят ситуативный характер. В сфере государственного и муниципального управления и территориального развития, где высока роль контекстных факторов, сформировалось несколько устойчивых практик, демонстрирующих содержательно значимые результаты. Одной из таких практик является использование полуформализованных анкет, сочетающих закрытые и открытые вопросы (Кондратович, 2022). Подобный формат позволяет, с одной стороны, обеспечить сопоставимость ответов и возможность статистической обработки, а с другой – сохранить пространство для более развернутых экспертных суждений о специфике НКО и внешней среды.

Существенный вклад в развитие методического аппарата оценки деятельности НКО внесли разработанные на базе Высшей школы экономики модели организационного развития некоммерческого сектора. Одна из наиболее известных моделей опирается на обобщение порядка сорока методических

инструментов, получивших распространение в третьем секторе, и структурирует их в виде 12 индикаторов, каждый из которых отражает отдельное направление деятельности НКО – от финансовой устойчивости и качества внешних взаимодействий до особенностей организационной культуры. Эмпирической основой послужили данные экспертного опроса около 600 НКО из различных регионов России, что позволило не только сопоставить уровни организационного развития, но и оценить вариативность управленческих практик[9].

Вместе с тем методики, специально ориентированные на оценку эффективности взаимодействия НКО с органами публичной власти в муниципальном пространстве, встречаются относительно редко. Это обусловлено многоаспектностью и разнонаправленностью деятельности НКО, а также многовекторностью самого местного самоуправления, в рамках которого НКО могут участвовать в реализации проектов, оказании услуг, общественном контроле и т. д. (Борисова и Полищук, 2008). Добавляется и методологическое ограничение, связанное с тем, что традиционные для коммерческого сектора показатели – прибыль, рентабельность, капитализация – не могут быть напрямую перенесены на некоммерческие организации из-за отсутствия рыночного ценообразования в их деятельности. В научной литературе предлагаются различные варианты детализации эффектов и параметров эффективности НКО: с акцентом на достижение целей, на соотнесение результатов с задействованными ресурсами, на восприятие деятельности различными группами стейкхолдеров (Herman and Heimovics, 1994; Ивановский и др., 2023; Косыгина, 2020). Это позволяет говорить о принципиально многомерном характере эффективности НКО, что требует комплексных моделей оценки.

Особое внимание уделяется зависимости результативности НКО от внешнего окружения – потребителей услуг, партнеров, конкурирующих организаций и других участников взаимодействия (Herman and Renz, 1997). Для целей настоящего исследования важно то, что в управленческом контексте подобное окружение формируют, прежде всего, органы публичной власти, учреждения социальной сферы, общественные советы, инициативные группы граждан, а также ресурсные и аналитические центры. Взаимодействие с ними порождает целый набор эффектов: рост бюджетной эффективности за счет привлечения дополнительных ресурсов и оптимизации расходов, увеличение числа проектных инициатив, расширение целевой аудитории и повышение легитимности управленческих решений. Именно эти эффекты оказываются ключевыми с точки зрения оценки участия НКО в системе государственного и муниципального управления.

Исходя из изложенного, теоретические основания исследования задают несколько принципиальных ориентиров для последующего эконометрического анализа. Во-первых, экспертные опросы рассматриваются как адекватный инструмент фиксации сложных, слабо поддающихся прямому измерению характеристик взаимодействия НКО и публичной власти. Во-вторых, опора на существующие модели организационного развития и индексы внешней

[9] *Оценка* уровня организационного развития НКО 2023 [Электронный ресурс] // Сайт проекта «ПУЛЬС НКО». URL: https://pulsngo.ru/orgdevelopment23 (дата обращения: 10.12.2025).

среды позволяет структурировать набор переменных, используемых в анализе. В-третьих, многомерное понимание эффективности НКО и признание значимости внешнего контекста обосновывают необходимость применения методов, способных выявлять статистически значимые взаимосвязи и различия в оценках, что и определяет выбор эконометрического инструментария в последующих разделах статьи.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

С учетом проведенного теоретического анализа и эмпирических задач исследования, настоящая работа опирается на методический подход, ориентированный на количественную оценку участия НКО в межсекторном взаимодействии на государственном и муниципальном уровне. В фокусе исследования находится не столько деятельность отдельных организаций, сколько конфигурация связей НКО с органами публичной власти и бизнес−структурами, а также соотношение между декларируемой открытостью к сотрудничеству и фактическими практиками взаимодействия. Для фиксации этих характеристик и последующего анализа использовано сочетание экспертного опроса и непараметрических статистических методов, позволяющее корректно работать с порядковыми оценками и распределениями, отклоняющимися от нормального закона.

На первом этапе исследования была сформирована эмпирическая база, основанная на данных специализированного опроса некоммерческих организаций Российской Федерации, ориентированного на измерение параметров межсекторного взаимодействия в триаде «НКО – органы публичной власти (ОПВ) – бизнес−структуры»[10]. В выборку вошли 219 НКО из более чем 60 субъектов Российской Федерации, что обеспечило широкое территориальное покрытие и включение в анализ как регионального, так и муниципального уровней. В рамках данного этапа была разработана анкета, содержащая блоки вопросов по трем секторам взаимодействия – НКО-НКО, НКО-ОПВ и НКО-бизнес, – где респонденты по 10−балльным шкалам оценивали частоту и интенсивность контактов, удовлетворенность сложившимися отношениями, открытость к сотрудничеству, важность совершенствования механизмов взаимодействия и заинтересованность в создании специализированных коммуникационных площадок.

Для каждого сектора взаимодействия оценивались пять показателей, отражающих интенсивность, качество и институциональные установки взаимодействия, а также рассчитывался интегральный индекс уровня межсекторного взаимодействия. Дополнительно собирались сведения о профиле организаций, включая территориальную локализацию, географию деятельности,

[10] Опрос проведен авторами в рамках гранта Российского научного фонда, проект № 25-28-00722 «Механизмы повышения эффективности системы муниципального управления на основе сетевых моделей взаимодействия с некоммерческим сектором экономики». Подробнее см.: *Механизмы* повышения эффективности системы муниципального управления на основе сетевых моделей взаимодействия с некоммерческим сектором экономики [Электронный ресурс]. URL: https://rhfnko.tilda.ws/ (дата обращения: 14.12.2025).

срок существования и основные направления работы, что позволило учесть организационный контекст формирования практик взаимодействия. Обобщенная характеристика выборки представлена в таблице 1.

Таблица 1 / Table 1

Краткая характеристика выборки НКО (n = 219) / Brief characteristics of NGOs sample (n = 219)

Показатель	Категория	Доля, %
Регион присутствия	Пермский край	21,5
	Республика Коми	5,7
	Воронежская область	5,4
	Магаданская область	5,0
	Прочие регионы (суммарно)	62,4
Срок деятельности организации	5–10 лет	22,4
	10–20 лет	21,5
	Более 20 лет	24,7
Уровень географии деятельности	Муниципальный	37,9
	Региональный	40,7
	Межрегиональный	13,0
	Федеральный	5,5
Основное направление деятельности	Социальное обслуживание и защита	14,9
	Развитие гражданского общества	12,5
	Наука и образование	11,4
	Прочие направления (суммарно)	61,2

Источник: сгруппировано авторами.

На втором этапе обосновывался выбор статистического инструментария для анализа полученных оценок. Проверка распределений по критерию Колмогорова–Смирнова показала статистически значимое отклонение всех 16 анализируемых показателей от нормального закона, а порядковый характер шкал (оценки от 1 до 10) делает допущение о метричности интервала методологически спорным. В совокупности это предопределило обращение к непараметрическому аппарату, в рамках которого в качестве базовых инструментов использовались медиана, мода и межквартильный размах как описательные характеристики, а также ранговые меры связи и непараметрические критерии сравнения распределений.

На третьем этапе исследования осуществлялся описательный и сравнительный анализ показателей межсекторного взаимодействия. Для фиксации центральных тенденций и вариативности оценок по каждому показателю использовались непараметрические описательные статистики, позволяющие сопоставлять сектора взаимодействия без опоры на параметрические предпосылки. Кроме того, для проверки различий между частотой взаимодействия и удовлетворенностью в пределах одного сектора применялся критерий Крускала-Уоллиса, для оценки различий между связанными показателями,

прежде всего между открытостью к сотрудничеству и удовлетворенностью взаимодействием, – критерий Вилкоксона для связанных выборок, а для межсекторного сопоставления показателей НКО-ОПВ и НКО-бизнес – критерий Манна-Уитни. Использование данной комбинации критериев позволило проверить гипотезы о наличии статистически значимых различий как внутри отдельных контуров взаимодействия, так и между ними.

Четвертый этап был направлен на выявление структуры взаимосвязей между показателями и анализ форм распределений ключевых переменных. Для анализа взаимосвязей использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена, рассчитанный по агрегированным данным, восстановленным из частотных распределений. Это позволило построить корреляционную матрицу и визуализировать ее в формате тепловой карты, отражающей связи как внутри отдельных секторов, так и между ними. При интерпретации результатов учитывалось, что использование агрегированных наблюдений может приводить к завышению абсолютных значений коэффициентов, в связи с чем основное внимание уделялось направлению связей и их статистической значимости.

Кроме того, для более детального анализа форм распределений оценок и выявления скрытых паттернов был применен метод сглаживания сплайнами. Кубические сплайны использовались для аппроксимации эмпирических распределений по 10-балльным шкалам с подбором параметра сглаживания на основе взвешенного критерия, где веса пропорциональны квадратному корню из частоты наблюдений. Применение данного подхода позволило перейти от дискретных частотных распределений к непрерывным кривым плотности, что сделало возможным выявление бимодальности, асимметрии и поляризации оценок в разных секторах взаимодействия. Тем самым сплайн-сглаживание использовалось не как самостоятельный способ проверки гипотез, а как аналитический инструмент уточнения структуры эмпирических распределений и визуального сопоставления различий между секторами.

Завершающим этапом методологии стал причинно-следственный анализ в формате диаграммы Исикавы. На основе результатов непараметрического описательного, сравнительного и корреляционного анализа, а также интерпретации форм распределений были выделены и структурированы четыре группы факторов, потенциально ограничивающих развитие межсекторного взаимодействия НКО: институциональные, финансовые, информационные и организационные. Использование диаграммы Исикавы позволило увязать количественные результаты с содержательной интерпретацией наблюдаемых барьеров и сформировать аналитическую основу для последующего обсуждения условий повышения эффективности государственного и муниципального управления за счет более полного использования потенциала НКО.

Таким образом, предложенная поэтапная методология обеспечивает согласованность теоретической рамки, дизайна опроса и выбранного статистического инструментария. Она позволяет перейти от фиксации субъективных оценок респондентов к выявлению устойчивых количественных закономерностей и их последующей причинно-следственной интерпретации в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты проведенного анализа позволяют констатировать, что межсекторное взаимодействие НКО в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес» характеризуется выраженной структурной асимметрией, проявляющейся в расхождении между высокой декларируемой готовностью к сотрудничеству и существенно более сдержанными оценками его фактической интенсивности и результативности. Так, эмпирические данные показывают, что на уровне установок НКО демонстрируют устойчивую ориентацию на расширение контактов как внутри некоммерческого сектора, так и во взаимодействии с публичными и коммерческими акторами, однако в практическом измерении данная ориентация реализуется неравномерно и зависит от конкретного сектора взаимодействия (табл. 2).

Как показывают описательные статистики, представленные в таблице 2, во всех секторах взаимодействия наиболее высокие значения характерны для показателей открытости к сотрудничеству и важности совершенствования механизмов взаимодействия, медианы которых достигают 9–10 баллов. Вместе с тем фактические параметры взаимодействия – частота контактов, активность сотрудничества и удовлетворенность его результатами – распределены значительно менее равномерно и в ряде случаев существенно уступают декларативным установкам. Особенно отчетливо это проявляется в секторе НКО-бизнес, где при высокой открытости к сотрудничеству фиксируются минимальные медианные значения частоты взаимодействия и удовлетворенности, а модальные оценки смещены к нижней границе шкалы. Интегральный показатель уровня межсекторного взаимодействия в целом по выборке также остается умеренным, что указывает на неполную реализацию потенциала кооперации между НКО, органами публичной власти и бизнесом.

Кроме того, наиболее благоприятные оценки фиксируются в отношении взаимодействия НКО с органами публичной власти, где при достаточно высокой частоте контактов сохраняется сравнительно более высокий уровень удовлетворенности по сравнению с другими внешними секторами. При этом медианные значения показывают, что частота взаимодействия с ОПВ достигает 8 баллов, тогда как удовлетворенность составляет 7 баллов, а средние значения равны соответственно 7,46 и 6,20. Дополнительные данные указывают, что 37,4 % НКО взаимодействуют с органами публичной власти еженедельно, однако лишь 20,5% оценивают данное взаимодействие на максимально высоком уровне удовлетворенности, что позволяет говорить о наличии устойчивого, но не в полной мере эффективного механизма координации. Тем самым сектор НКО-ОПВ выступает как наиболее институционализированное направление межсекторных связей, однако его текущее состояние не позволяет говорить о полном соответствии между количественными параметрами взаимодействия и его воспринимаемой результативностью.

Необходимо отметить, что внутрисекторное взаимодействие НКО также демонстрирует наличие значительного потенциала развития при неполной степени его реализации. Высокие оценки открытости к сотрудничеству и значимости новых механизмов взаимодействия сочетаются здесь с более умеренными оценками активности и развитости реальных кооперационных практик,

Таблица 2 / Table 2

Описательные характеристики показателей межсекторного взаимодействия НКО / Descriptive characteristics of indicators of NGOs intersectoral interaction

Показатель	Медиана	Мода	IQR	Среднее	СО	K-S p
Взаимодействие НКО-НКО						
1. Активность сотрудничества НКО-НКО	7,0	10	5–8	6,46	2,66	0,004
2. Развитость взаимодействия НКО	6,0	5	5–8	6,19	2,51	<0,001
3. Открытость НКО к сотрудничеству	10,0	10	8–10	8,94	1,70	<0,001
4. Важность новых механизмов НКО	10,0	10	8–10	8,71	1,99	<0,001
5. Заинтересованность в площадках НКО	10,0	10	7–10	8,14	2,45	<0,001
Взаимодействие НКО-ОПВ						
6. Частота взаимодействия с ОПВ	8,0	10	5–10	7,46	2,72	<0,001
7. Удовлетворенность взаимодействием с ОПВ	7,0	10	3–9	6,20	3,00	0,001
8. Открытость к сотрудничеству с ОПВ	10,0	10	9–10	9,13	1,51	<0,001
9. Важность улучшения механизмов с ОПВ	10,0	10	9–10	9,08	1,56	<0,001
10. Заинтересованность в площадях для ОПВ	10,0	10	7–10	8,22	2,34	<0,001
Взаимодействие НКО-бизнес						
11. Частота взаимодействия с бизнесом	3,0	1	2–6	4,20	2,99	<0,001
12. Удовлетворенность взаимодействием с бизнесом	3,0	1	1–6	4,11	2,93	<0,001
13. Открытость к сотрудничеству с бизнесом	10,0	10	8–10	8,76	2,07	<0,001
14. Важность улучшения механизмов с бизнесом	10,0	10	8–10	8,55	2,23	<0,001
15. Заинтересованность в площадях для бизнеса	9,0	10	6–10	7,95	2,6	<0,001
16. Уровень межсекторного взаимодействия	5,0	3	3–7	5,38	2,75	<0,001

Источник: табл. 2–3 рассчитаны авторами.

что свидетельствует о сохранении внутреннего ресурса для расширения горизонтальных связей в некоммерческой среде. В данном случае можно говорить не столько о кризисе взаимодействия, сколько о его незавершенной институционализации, при которой готовность к кооперации уже сформирована, но механизмы ее устойчивого воспроизводства еще не достигли достаточной зрелости.

Наиболее проблемной зоной в структуре межсекторных отношений является взаимодействие НКО с бизнесом. Именно в этом секторе фиксируются минимальные значения частоты контактов и удовлетворенности их результатами, причем распределения оценок концентрируются в области низких значений. Существенно более низкие по сравнению с сектором НКО-ОПВ показатели частоты и удовлетворенности при отсутствии статистически значимых различий по уровню открытости позволяют заключить, что ограниченность взаимодействия с бизнесом определяется не мотивационным дефицитом со стороны НКО, а действием внешних институциональных, организационных и ресурсных барьеров. Верификация этих различий и разрывов осуществлялась с использованием совокупности непараметрических критериев, результаты которых представлены в таблице 3 и на рисунке 1.

Таблица 3 / Table 3

Результаты непараметрических тестов различий показателей межсекторного взаимодействия НКО / Nonparametric tests results of differences in NPOs intersectoral interaction indicators

Результаты теста Крускала-Уоллиса			
Сектор	**H-статистика**	**p-значение**	**Вывод**
НКО–ОПВ	20.8569	0.000005	Значимо (p<0.001)
НКО–Бизнес	0.1185	0.730676	Не значимо (p=0.731)
НКО–НКО	1.3104	0.252316	Не значимо (p=0.252)
Результаты теста Вилкоксона (открытость > удовлетворенность)			
Сектор	**W-статистика**	**p-значение**	**Вывод**
НКО–ОПВ	15051.00	<0.001	Открытость значимо выше
НКО–Бизнес	19503.00	<0.001	Открытость значимо выше
НКО–НКО	15051.00	<0.001	Открытость значимо выше
Результаты теста Манна-Уитни (сектор ОПВ vs Бизнес)			
Сектор	**U-статистика**	**p-значение**	**Вывод**
Удовлетворенность ОПВ > Бизнес	33182.0	0.000000	Значимо
Частота ОПВ > Бизнес	37491.0	0.000000	Значимо
Открытость ОПВ > Бизнес	25315.0	0.121146	Не значимо

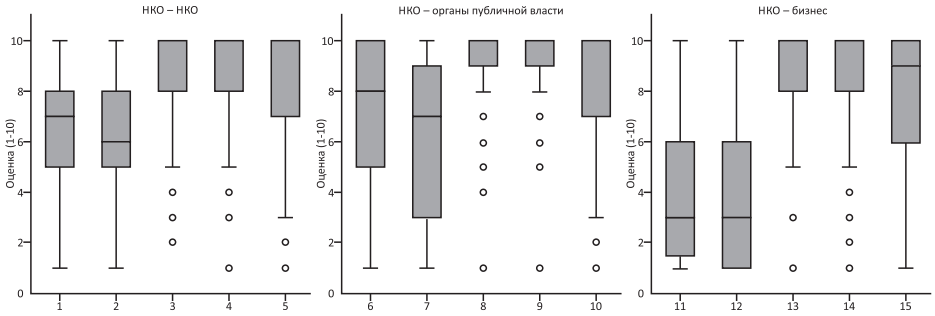


Рис. 1. Распределения частоты и удовлетворенности взаимодействия НКО с органами публичной власти и бизнесом / Fig. 1. Distribution of frequency and satisfaction of NGO interactions with public authorities and businesses

Источник: рис. 1–4 составлены авторами на основании произведенных расчетов.

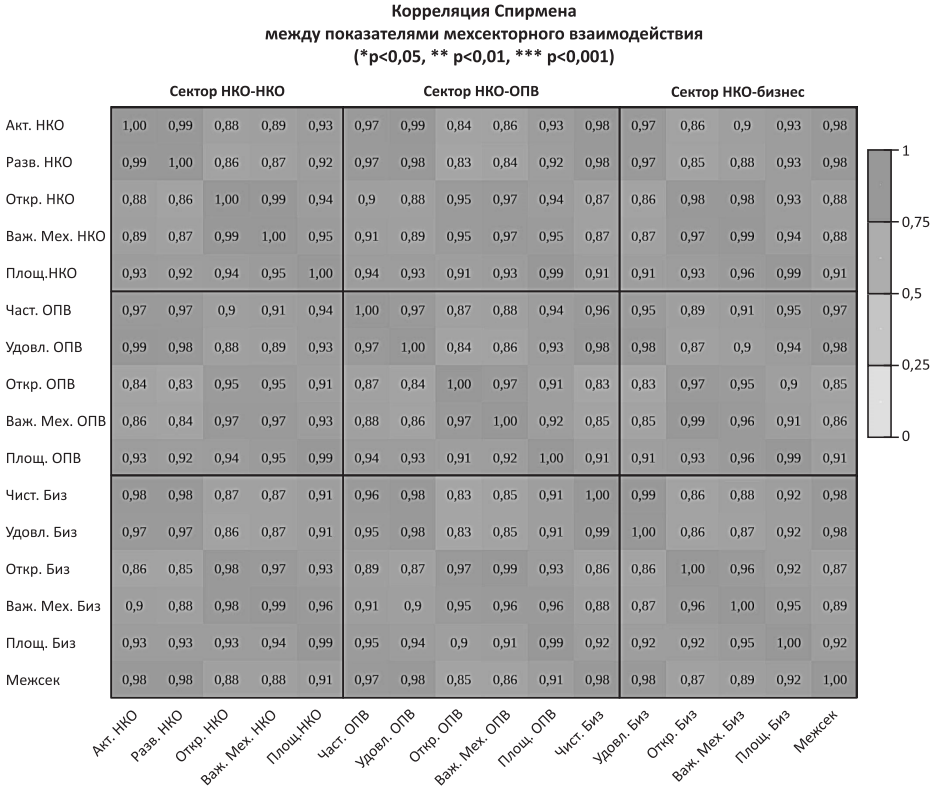


Рис. 2. Тепловая карта корреляций Спирмена показателей межсекторного взаимодействия НКО / Fig. 2. Heat map of Spearman correlations of NPO intersectoral interaction indicators

Совокупность результатов, представленных в таблице 3 и на рисунке 1, подтверждает наличие статистически значимых различий в практиках межсекторного взаимодействия. В секторе НКО-ОПВ частота контактов статистически значимо превышает удовлетворенность взаимодействием, тогда как в секторах НКО-НКО и НКО-бизнес аналогичные различия не достигают уровня статистической значимости. Одновременно во всех секторах открытость к сотрудничеству статистически значимо превосходит удовлетворенность его фактическими результатами, что свидетельствует о системном разрыве между установочными и поведенческими параметрами взаимодействия. При попарном сопоставлении внешних контуров установлено, что взаимодействие с органами публичной власти характеризуется более высокой частотой и большей удовлетворенностью по сравнению с взаимодействием с бизнесом, тогда как по показателю открытости статистически значимых различий не выявлено. Визуальная форма распределений дополнительно подчеркивает асимметрию оценок: для сектора НКО-бизнес характерна концентрация низких значений по частоте и удовлетворенности при одновременно высоких оценках готовности к сотрудничеству.

Для более полного понимания внутренних закономерностей межсекторного взаимодействия был проведен анализ структуры взаимосвязей между ключевыми показателями. Корреляционная матрица показывает, что общее восприятие уровня межсекторного взаимодействия определяется прежде всего не декларативной открытостью, а практическим опытом контактов и их результативностью (рис. 2).

Как следует из представленной на рис. 2 корреляционной структуры, наиболее сильные положительные связи фиксируются между частотой взаимодействия и удовлетворенностью его результатами как в секторе НКО-ОПВ, так и в секторе НКО-бизнес. Это означает, что по мере накопления устойчивых контактов возрастает и положительная оценка их качества, тогда как ограниченность практического взаимодействия сопровождается более низким уровнем удовлетворенности. Кроме того, показатели открытости тесно связаны с оценками важности совершенствования механизмов сотрудничества, что отражает внутреннюю согласованность установок НКО на развитие межсекторных связей. Существенное значение имеют и кросс–секторные корреляции, указывающие на наличие общего эффекта институциональной активности: организации, более включенные во взаимодействие с одним типом партнеров, как правило, демонстрируют большую активность и в других направлениях.

Дополнительную аналитическую глубину дает рассмотрение не только центральных тенденций, но и форм распределений оценок. Представленный на рис. 3 анализ сглаженных распределений позволяет уточнить характер неоднородности внутри выборки и выявить поляризацию опыта взаимодействия, скрытую за усредненными статистиками.

Сглаженные распределения показывают, что в секторе НКО-НКО и частично в секторе НКО-ОПВ оценки носят поляризованный характер: наряду с группой организаций, демонстрирующих высокую интенсивность и положительную оценку взаимодействия, существует и другая группа,

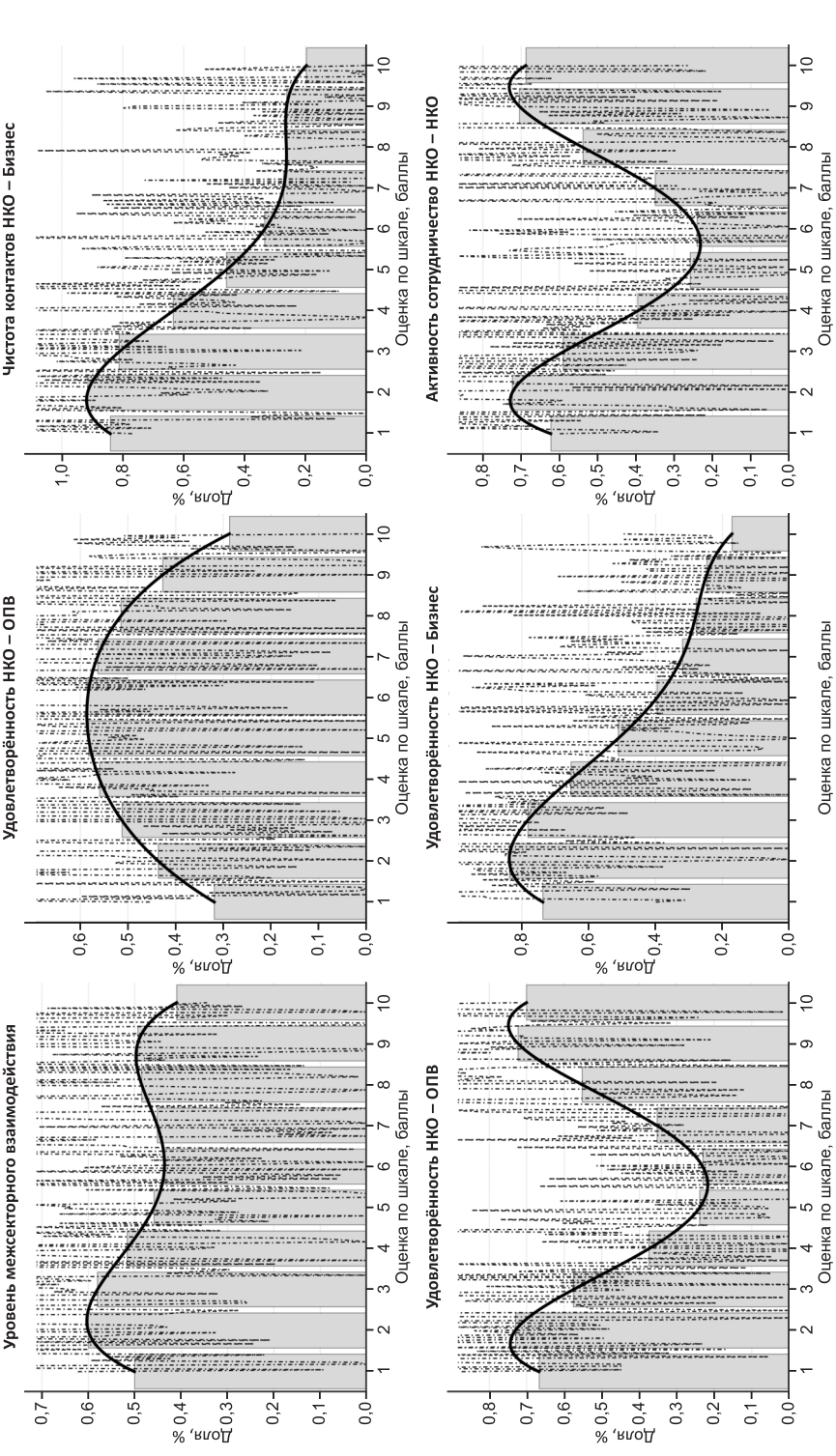


Рис. 3. Сглаженные сплайнами распределения ключевых показателей взаимодействия НКО с органами публичной власти, бизнесом и внутри сектора НКО / Fig. 3. Spline-smoothed distributions of key indicators of NPO interaction with public authorities, businesses, and within the NPO sector

для которой соответствующие практики выражены существенно слабее. В секторе НКО-ОПВ особенно заметна неоднородность удовлетворенности, распределение которой сочетает локальные максимумы как в области низких, так и в области высоких значений, отражая различие между успешными и проблемными траекториями взаимодействия. Наиболее контрастная картина наблюдается в секторе НКО-бизнес, где распределения частоты контактов и удовлетворенности сдвинуты в область минимальных значений, а мода частоты взаимодействия приходится на 1 балл, что фактически указывает на отсутствие регулярных контактов у значительной части организаций. При этом распределение открытости к сотрудничеству с бизнесом, напротив, сохраняет смещение в сторону высоких значений, тем самым подтверждая структурный характер разрыва между готовностью к кооперации и возможностью ее практической реализации. Интегральный показатель уровня межсекторного взаимодействия имеет распределение, близкое к равномерному, но с легким смещением к более низким оценкам, что свидетельствует о значительной вариативности восприятия межсекторных связей в совокупности НКО.

Выявленные закономерности позволяют перейти от описания различий к их содержательной интерпретации. Так, разрыв между открытостью и удовлетворенностью, устойчивое превосходство сектора взаимодействия с органами публичной власти над сектором НКО-бизнес по частоте и качеству контактов, а также выраженная поляризация распределений указывают на наличие комплекса барьеров, ограничивающих превращение декларируемой готовности к сотрудничеству в устойчивые практики взаимодействия (рис. 4).

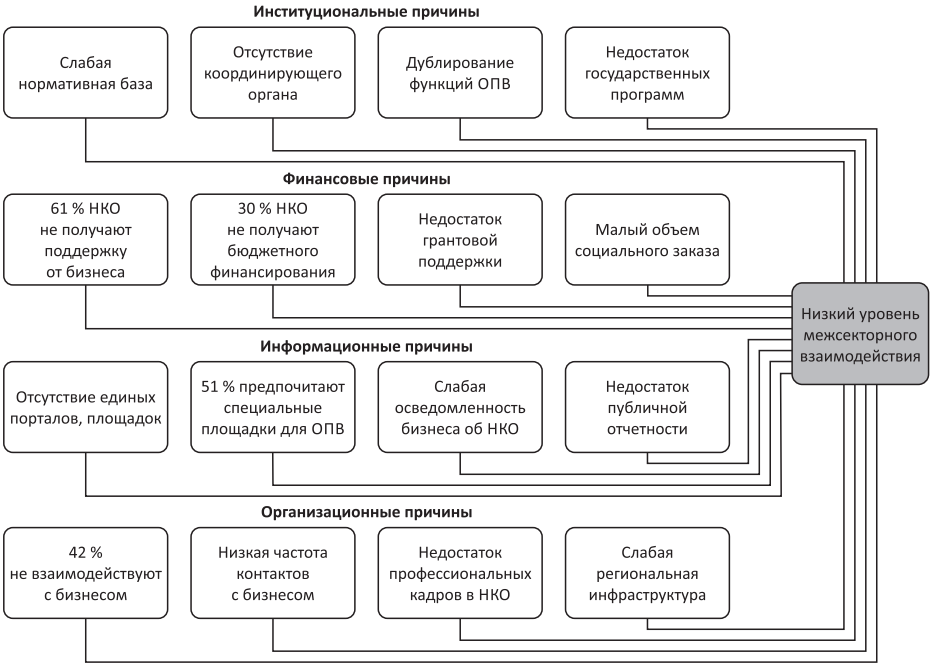


Рис. 4. Причины низкого уровня межсекторного взаимодействия НКО (диаграмма Исикавы) / Fig. 4. Reasons for low level of NGO intersectoral interaction (Ishikawa diagram)

Таким образом, причинно-следственная интерпретация результатов позволяет выделить четыре взаимосвязанные группы барьеров: институциональные, финансовые, информационные и организационные. К институциональным ограничениям относятся слабая нормативно-координационная база взаимодействия НКО с органами публичной власти и бизнесом, а также недостаточная развитость устойчивых механизмов поддержки межсекторного партнерства. Эмпирически это подтверждается тем, что при достаточно высокой включенности НКО во взаимодействие с органами публичной власти, где 37,4 % организаций контактируют с ОПВ еженедельно, лишь 20,5 % респондентов демонстрируют максимальную удовлетворенность данным взаимодействием.

Финансовые барьеры выражаются в ограниченности ресурсной поддержки, особенно со стороны бизнеса, что снижает возможности НКО по формированию устойчивых внешних связей. По данным опроса, 67,1 % НКО не получают финансовой поддержки от бизнеса, тогда как 30,1 % организаций не получают бюджетного финансирования вовсе. Такая конфигурация указывает не только на слабую вовлеченность коммерческого сектора в поддержку НКО, но и на сохраняющуюся неустойчивость ресурсной базы значительной части организаций.

Информационные проблемы связаны с фрагментацией коммуникационных каналов, недостаточной прозрачностью и дефицитом специализированных площадок взаимодействия. Высокий запрос на такие механизмы подтверждается тем, что 51,1 % НКО максимально заинтересованы в создании дополнительных специализированных площадок для взаимодействия с ОПВ, а 49,3 % – в создании аналогичных площадок для работы с бизнесом. Это позволяет рассматривать развитие коммуникационной инфраструктуры как один из наиболее востребованных инструментов усиления межсекторной кооперации.

Наконец, организационные ограничения проявляются в низкой интенсивности контактов, кадровом дефиците и неравномерном доступе организаций к инфраструктуре поддержки. В секторе НКО-бизнес данные особенно показательны: 42,9 % организаций вообще не взаимодействуют с бизнесом, 23,3 % контактируют с ним не более одного-двух раз в год, и лишь 21,9 % поддерживают регулярное взаимодействие. Тем самым эмпирический анализ показывает, что слабость межсекторного взаимодействия в наибольшей степени обусловлена не отсутствием запроса на сотрудничество, а структурными ограничениями среды, в которой этот запрос реализуется лишь частично.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило выявить ключевые характеристики межсекторного взаимодействия некоммерческих организаций в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес» и уточнить факторы, определяющие его результативность на региональном и муниципальном уровнях. Использование непараметрического инструментария, адекватного порядковому характеру данных и отклонению распределений от нормального закона,

дало возможность получить статистически обоснованную картину различий между секторами взаимодействия и выявить устойчивые разрывы между установками на сотрудничество и их практической реализацией.

Полученные результаты анализа показали, что наиболее выраженной особенностью исследуемой системы является разрыв между высокой открытостью НКО к сотрудничеству и более низкими оценками удовлетворенности фактическим взаимодействием. Кроме того, данный разрыв подтверждается во всех трех анализируемых секторах и указывает на наличие значительного нереализованного потенциала межсекторной кооперации, но при этом сам по себе запрос на развитие взаимодействия в среде НКО остается устойчиво высоким, что позволяет интерпретировать выявленные ограничения не как следствие низкой мотивации организаций, а как результат действия внешних институциональных и организационных барьеров.

Также необходимо отметить, что наиболее институционализированным контуром выступает взаимодействие НКО с органами публичной власти, ведь именно в этом секторе фиксируются наиболее высокие показатели частоты контактов и сравнительно более высокие оценки удовлетворенности, однако даже здесь количественная интенсивность взаимодействия не сопровождается эквивалентно высокой оценкой его качества. Это означает, что связи НКО с органами публичной власти уже обладают определенной институциональной устойчивостью, но нуждаются в дальнейшем содержательном и организационном совершенствовании.

На фоне положительных тенденций, наиболее проблемной зоной в структуре межсекторных отношений является взаимодействие НКО с бизнесом. Несмотря на стабильно высокие оценки открытости к сотрудничеству и признание важности совершенствования соответствующих механизмов, именно в этом секторе фиксируются минимальные значения частоты контактов и удовлетворенности их результатами, а распределения оценок концентрируются в области низких значений. Существенно более низкие по сравнению с сектором НКО-ОПВ показатели частоты и удовлетворенности при отсутствии статистически значимых различий по уровню открытости позволяют заключить, что ограниченность взаимодействия с бизнесом определяется не мотивационным дефицитом со стороны НКО, а действием внешних барьеров.

Проведенный причинно-следственный анализ позволил систематизировать ключевые ограничения развития межсекторного взаимодействия в четыре группы: институциональные, финансовые, информационные и организационные. Так, к числу наиболее значимых относятся недостаточная развитость нормативно-координационных механизмов, ограниченность финансовой поддержки, фрагментарность коммуникационной инфраструктуры и неравномерность доступа НКО к устойчивым каналам взаимодействия с внешними партнерами. Высокий спрос на создание специализированных площадок для взаимодействия с ОПВ и бизнесом дополнительно подтверждает востребованность институциональных решений, направленных на снижение информационной и организационной разобщенности.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать вывод, что повышение эффективности системы государственного и муниципального управления за счет более полного использования потенциала НКО напря-

мую связано с развитием устойчивых механизмов межсекторной координации. Практическое значение полученных результатов состоит в возможности их использования при проектировании коммуникационных платформ, механизмов финансового стимулирования, региональных центров координации и иных инструментов поддержки межсекторного партнерства. В более широком плане проведенный анализ подтверждает, что НКО обладают значительным потенциалом участия в решении задач территориального развития, однако реализация этого потенциала требует перехода от декларативной открытости к институционально обеспеченным и регулярно воспроизводимым практикам сотрудничества.

Список источников

Борисова Е. И., Полищук Л. И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения. М.: ГУ ВШЭ, 2008. 29 с. EDN: QTGBCP.

Веретнова И. П. Оценка эффективности деятельности территориального общественного самоуправления на уровне муниципальных образований // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 46–4. С. 22–29. https://doi.org/10.18411/lj-01-2019-71. EDN: THUCLD.

Григорьева И. А., Парфенова О. А. Роль НКО в развитии community care (общественной заботы) в России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 79–104. https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.4. EDN: MFYCEY.

Гущина И. А., Иванова М. В., Кондратович Д. Л. и др. Северное измерение: представления населения Мурманской области о перспективах развития Российской Арктики, эффективности социального управления, материальном благополучии // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 5. С. 13–24. https://doi.org/10.25702/KSC.2220-802X-5-2017-56-13-24. EDN: UQXHDN.

Дворядкина Е. Б., Простова Д. М. Социально ориентированные некоммерческие организации в региональной экономике: дифференциация исследовательских методических программ // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23, № 2. С. 17–28. https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.2.2. EDN: KHZSUY.

Ивановский В. С., Латфуллин Г. Р., Сомова О. В. Социально-партнерское взаимодействие институциональных структур при подготовке кадров для сферы услуг // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 94–96. EDN: LXIZJM.

Кондратович Д. Л. Повышение эффективности управленческих решений на уровне муниципальных образований на основе применения метода экспертного опроса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3, № 10. С. 85–93. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.10. EDN: NWXZIT.

Корнилова А. Ю., Палей Т. Ф. Проблемы применения методов экспертных оценок в процессе экономического прогнозирования развития предприятия // Проблемы современной экономики. 2010. № 3. С. 124–128. EDN: NBLGQH.

Косыгина К. Е. Межсекторное взаимодействие: типы отношений и тенденции развития в современном российском обществе // Проблемы развития

территории. 2020. № 6. С. 50–66. https://doi.org/10.15838/ptd.2020.6.110.4. EDN: LJMMGR.

Кулькова В. Ю. Методики оценки воздействия НКО сферы услуг на обеспечение устойчивого развития территории // Пространственное развитие Российской Федерации: современные тенденции и вызовы: материалы Всерос. науч.-практ. конф. / Отв. ред. А. В. Семенов, Л. Г. Руденко, Н. Н. Егорова. М.: Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, 2021. С. 321–326. EDN: BXNHVD.

Кулькова В. Ю., Южакова И. Ю. Методический подход к оценке деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций: адаптация зарубежного опыта в российские практики // Экономика. Право. Инновации. 2023. № 4. С. 25–33. https://doi.org/10.17586/2713-1874-2023-4-25-33. EDN: REDPEZ.

Максимов В. П. Оценка эффективности территориального общественного самоуправления и его вклада в социально-экономическое развитие муниципального образования // Вестник Челябинского государственного университета. 2004. Т. 7, № 1. С. 63–75. EDN: NYAYRB.

Нечаев В. С., Чудинова И. Э., Нисан Б. А. К вопросу об экспертной оценке организационных аспектов государственно-частного партнерства в здравоохранении // Социология медицины. 2012. № 1. С. 21–23. EDN: PEJPVZ.

Третьякова Л. А., Целютина Т. В., Авилова Ж. Н. Определение характера участия некоммерческих организаций в развитии экономического пространства региона // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2016. № 10. С. 237–243. https://doi.org/10.12737/22078. EDN: WNCPTD.

Цуркан М. В. Понятие «проектные компетенции» в контексте внедрения проектного подхода в систему государственного управления // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2018. № 1. С. 62–74. EDN: LBIKMH.

Эйтингон В. Н., Кравец М. А., Панкратова Н. П. Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте. Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2004. 44 с. EDN: SUPDLH.

Экспертные оценки в социологических исследованиях / Отв. ред. С. Б. Крымский. Киев: Наук. думка, 1990. 318 с.

Chau K. W., Choy L. H. T., Chua M. H. et al. Pro profits or non-profits? A principal-agent model for analyzing public sector planning decisions and empirical results from planning applications in Hong Kong // Cities. 2023. Vol. 137. Art. № 104291. https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104291. EDN: KQEGAI.

Chen S., Lin S., Luo Y. et al. How do entrepreneurial directors shape financial reporting quality in non-profit organizations? // International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 99. Art. № 103993. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103993. EDN: FQEVDA.

Hallegatte S., Rentschler J., Rozenberg J. Lifelines: The resilient infrastructure opportunity. Washington, D.C.: World Bank, 2019. 200 p. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1430-3.

Herman R. D., Heimovics R. D. A cross-national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness // Voluntas: International Journal

of Voluntary and Nonprofit Organizations. 1994. Vol. 5, № 1. P. 86–100. https://doi.org/10.1007/BF02353953. EDN: JNOGDU.

Herman R. D., Renz D. O. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1997. Vol. 26, № 2. P. 185–206. https://doi.org/10.1177/0899764097262006. EDN: JONZAD.

Humble R., Das R. R. Integrating energy efficiency within housing systems: A systems approach to map retrofit decision-making among non-profit housing actors // Energy Research & Social Science. 2025. Vol. 123. Art. № 104026. https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104026. EDN: TQDUCW.

Satar Dr. M. S., Alarifi G., Alhawsawi M. S. Digitalization and non-profits: Competency requirements in non-profit sector of Saudi Arabia // Sustainable Technology and Entrepreneurship. 2025. Vol. 4, № 1. Art. № 100083. https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100083. EDN: COWLPM.

Sharp J. S., Agnitsch K., Ryan V. et al. Social infrastructure and community economic development strategies: The case of self-development and industrial recruitment in rural Iowa // Journal of Rural Studies. 2002. Vol. 18, № 4. P. 405–417. https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00011-6. EDN: GXXKVB.

Solis-Navarrete J. A. Innovations in response to the COVID-19 pandemic: The role of non-profit and public institutions // World Patent Information. 2025. Vol. 80. Art. № 102340. https://doi.org/10.1016/j.wpi.2025.102340. EDN: SHYIKS.

Szajnowska-Wysocka A. Theories of regional and local development abridged review // Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2009. № 12. P. 75–90. https://doi.org/10.2478/v10089-009-0005-2.

Информация об авторах

А. А. Урасова – доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; профессор кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

SPIN-код (РИНЦ): 7890-5951

AuthorID (РИНЦ): 773894

Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024

Scopus Author ID: 5719461712

М. А. Мухин – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15; младший научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 7263-2765

AuthorID (РИНЦ): 390873

Web of Science ResearcherID: Q-7220-2018

Д. В. Некрасова – младший научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29
SPIN-код (РИНЦ): 8142-5567
AuthorID (РИНЦ): 1160900

И. В. Царенко – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29
SPIN-код (РИНЦ): 6433-0847
AuthorID (РИНЦ): 1030653

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 24.01.2026; одобрена после рецензирования 01.05.2026; принята к публикации 01.05.2026.

References

Borisova, E. I. and Polishchuk, L. I. (2008), *Analiz effektivnosti v nekomercheskom sektore: problemy i resheniya* [Efficiency analysis in the non-profit sector: Problems and solutions], HSE Press, Moscow, Russia, EDN: QTGBCP.

Veretnova, I. P. (2019), "Evaluation of the effectiveness of territorial public self-government at the municipal level", *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, no. 46–4, pp. 22–29, https://doi.org/10.18411/lj-01-2019-71, EDN: THUCLD.

Grigoryeva, I. A. and Parfenova, O. A. (2021), "The role of NGOs in the development of community care in Russia", *The Journal of Sociology and Social Anthropology*, vol. 24, no. 1, pp. 79–104, https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.4, EDN: MFYCEY.

Gushchina, I. A., Ivanova, M. V., Kondratovich, D. L. et al. (2017), "Northern dimension: Impressions of the population of the Murmansk region on prospects of the Russian Arctic development, efficiency of social management and material welfare", *The North and the Market: Forming the Economic Order*, no. 5, pp. 13–24, https://doi.org/10.25702/KSC.2220-802X-5-2017-56-13-24, EDN: UQXHDN.

Dvoryadkina, E. B. and Prostova, D. M. (2021), "Social oriented non-profit organizations in the regional economy: Differentiation of research methodological programmes", *Journal of Volgograd State University. Economics*, vol. 23, no. 2, pp. 17–28, https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.2.2, EDN: KHZSUY.

Ivanovsky, V. S., Latfullin, G. R. and Somova, O. V. (2023), "Social partnership interaction of institutional structures in the training of personnel for the service sector", *Innovation & Investment*, no. 5, pp. 94–96, EDN: LXIZJM.

Kondratovich, D. L. (2022), "Improving the efficiency of management decisions at the municipal level based on the use of the expert survey method", *Ekonomika*

i upravlenie: problemy, resheniya, vol. 3, no. 10, pp. 85–93, https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.10, EDN: NWXZIT.

Kornilova, A. Yu. and Palei, T. F. (2010), "Problems related to application of expert evaluation methods in the process of economic forecasting of the development of an enterprise", *Problems of Modern Economics,* no. 3, pp. 124–128, EDN: NBLGQH.

Kosygina, K. E. (2020), "Intersectoral interaction: Types of relations and development trends in modern Russian society", *Problems of Territory's Development*, no. 6, pp. 50–66, https://doi.org/10.15838/ptd.2020.6.110.4, EDN: LJMMGR.

Kulkova, V. Yu. (2021), "Methodologies for assessing the impact of NPO services on sustainable development of the territory", in Semenov, A. V., Rudenko, L. G. and Egorova, N. N. (eds.), *Prostranstvennoe razvitie Rossiiskoi Federatsii: sovremennye tendentsii i vyzovy: materialy vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferetsii* [Spatial development of the Russian Federation: Current trends and challenges: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference], Moscow Witte University, Moscow, Russia, pp. 321–326, EDN: BXNHVD.

Kulkova, V. Yu. and Yuzhakova, I. Yu. (2023), "A methodological approach to assessing the activities of socially oriented non-profit organizations: Adaptation of foreign experience into Russian practices", *Economics. Law. Innovation*, no. 4, pp. 25–33, https://doi.org/10.17586/2713-1874-2023-4-25-33, EDN: REDPEZ.

Maksimov, V. P. (2004), "Effectiveness evaluation of the of territorial public self-government and its contribution to the social and economic development of the municipal formation", *Bulletin of Chelyabinsk State University*, vol. 7, no. 1, pp. 63–75, EDN: NYAYRB.

Nechaev, V. S., Tchudinova, I. E. and Nisan, B. A. (2012), "On the issue of expertise of organizational aspects of state private partnership in public health", *Sociology of Medicine*, no. 1, pp. 21–23, EDN: PEJPVZ.

Tretyakova, L. A., Tselyutina, T. V. and Avilova, Z. N. (2016), "Determination of the nature of participation of non-profit organizations in the development of economic area region", *Bulletin of Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov*, no. 10, pp. 237–243, https://doi.org/10.12737/22078, EDN: WNCPTD.

Tsurkan, M. V. (2018), "The concept of "project competence" in the context of the implementation of the project approach in the system of public administration", *Bulletin of Tver State University. Series: Economy and Management*, no. 1, pp. 62–74, EDN: LBIKMH.

Eytingon, V. N., Kravets, M. A. and Pankratova, N. P. (2004), *Metody organizatsii ehkspertizy i obrabotki ehkspertnykh otsenok v menedzhmente* [Methods of organizing expertise and processing expert assessments in management], Voronezh State University, Voronezh, Russia, EDN: SUPDLH.

Krymsky, S. B. (ed.) (1990), *Ehkspertnye otsenki v sotsiologicheskikh issledovaniyakh* [Expert assessments in sociological research], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

Chau, K. W., Choy, L. H. T., Chua, M. H. et al. (2023), "Pro profits or non-profits? A principal-agent model for analyzing public sector planning decisions and empirical results from planning applications in Hong Kong", *Cities*, vol. 137, art. no. 104291, https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104291, EDN: KQEGAI.

Chen, S., Lin, S., Luo, Y. et al. (2025), "How do entrepreneurial directors shape financial reporting quality in non-profit organizations?", *International Review of Economics & Finance*, vol. 99, art. no. 103993, https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103993, EDN: FQEVDA.

Hallegatte, S., Rentschler, J. and Rozenberg, J. (2019), *Lifelines: The resilient infrastructure opportunity*, World Bank, Washington, D.C., US, https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1430-3.

Herman, R. D. and Heimovics, R. D. (1994), "A cross-national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 5, no. 1, pp. 86–100, https://doi.org/10.1007/BF02353953, EDN: JNOGDU.

Herman, R. D. and Renz, D. O. (1997), "Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no. 2, pp. 185–206, https://doi.org/10.1177/0899764097262006, EDN: JONZAD.

Humble, R. and Das, R. R. (2025), "Integrating energy efficiency within housing systems: A systems approach to map retrofit decision-making among non-profit housing actors", *Energy Research & Social Science*, vol. 123, art. no. 104026, https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104026, EDN: TQDUCW.

Satar, Dr. M. S., Alarifi, G. and Alhawsawi, M. S. (2025), "Digitalization and non-profits: Competency requirements in non-profit sector of Saudi Arabia", *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, vol. 4, no. 1, art. no. 100083, https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100083, EDN: COWLPM.

Sharp, J. S., Agnitsch, K., Ryan, V. et al. (2002), "Social infrastructure and community economic development strategies: The case of self-development and industrial recruitment in rural Iowa", *Journal of Rural Studies*, vol. 18, no. 4, pp. 405–417, https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00011-6, EDN: GXXKVB.

Solis-Navarrete, J. A. (2025), "Innovations in response to the COVID-19 pandemic: The role of non-profit and public institutions", *World Patent Information*, vol. 80, art. no. 102340, https://doi.org/10.1016/j.wpi.2025.102340, EDN: SHYIKS.

Szajnowska-Wysocka, A. (2009), "Theories of regional and local development abridged review", *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, no. 12, pp. 75–90, https://doi.org/10.2478/v10089-009-0005-2.

Information about the authors

A. A. Urasova – Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia; Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

SPIN code (RSCI): 7890-5951

AuthorID (RSCI): 773894

Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024

Scopus Author ID: 5719461712

M. A. Mukhin – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia; Junior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 7263-2765

AuthorID (RSCI): 390873

Web of Science ResearcherID: Q-7220-2018

D. V. Nekrasova– Junior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 8142-5567

AuthorID (RSCI): 1160900

I. V. Tsarenko – Candidate of Economics, Senior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 6433-0847

AuthorID (RSCI): 1030653

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 24.01.2026; approved after reviewing 01.05.2026; accepted for publication 01.05.2026.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 564–589.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 564–589.

Эта работа © 2026 Савчук Г. А., Кульпин С. В., Тронина В. Э. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Savchuk, G. F., Kulpin, S. V. and Tronina, V. E. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 32.019.51
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-564-589

ПОТЕНЦИАЛ ВОВЛЕЧЕННОСТИ МОЛОДЕЖИ В КОММУНИКАЦИЮ С ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Галина Анатольевна Савчук[1], **Сергей Владимирович Кульпин**[2]✉, **Виктория Эдуардовна Тронина**[3]
[1, 2, 3] Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия
[1] galina.savchuk@urfu.ru, https://orcid.org/0000-0003-2980-8970
[2] s.v.kulpin@urfu.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-3998-9341
[3] v.e.tronina@urfu.ru, https://orcid.org/0009-0001-5085-2856

Аннотация. Введение: в российском обществе ведется системная работа по выстраиванию доверительных отношений между властью и населением. Цифровизация общественных отношений распространяет данный процесс и на современные площадки взаимодействия. Несмотря, однако, на создание законодательной базы для упорядочивания этой работы, остаются вопросы к качеству и эффективности коммуникации органов власти с населением в социальных сетях. **Цель:** понять возможности формирования доверия к муниципальным органам власти через вовлеченность молодежи в коммуникацию в социальных сетях. **Методы:** теоретической базой исследования послужила теория делиберативной демократии Хабермаса, а также работы, подкрепляющие или критикующие его идеи. В качестве объекта исследования была выбрана молодежь, проживающая в субъектах Уральского федерального округа и подписанная на паблики администраций муниципалитетов. Основной метод исследования – глубинное интервью. **Результаты:** исследование показало, что среди молодых подписчиков выделяются четыре типа потребления контента, характеризующиеся разным уровнем вовлеченности в коммуникацию. Для повышения эффективности муниципальных пабликов важно выделять целевую аудиторию, которая в большей степени готова активно участвовать в цифровой коммуникации. Не менее важно создавать релевантный для данной аудитории контент, учитывающий ее потребности и запросы. **Выводы:** результаты исследования вносят вклад в понимание потенциала коммуникативных процессов в современных социальных сетях для формирования доверия населения к власти.

Ключевые слова: госпаблики, открытость органов власти, органы местного самоуправления, коммуникация с населением, молодежь, социальные сети, вовлеченность в коммуникацию, доверие к власти

Благодарности: статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 24-28-01153 «Вовлеченность молодежи в коммуникацию с органами

местного самоуправления в социальных медиа как условие формирования доверия: региональный аспект», https://rscf.ru/project/24-28-01153/.

Для цитирования: *Савчук Г. А., Кульпин С. В., Тронина В. Э.* Потенциал вовлеченности молодежи в коммуникацию с органами местного самоуправления в социальных сетях // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 564–589. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-564-589.

Original article

THE POTENTIAL OF YOUTH ENGAGEMENT IN COMMUNICATION WITH LOCAL GOVERNMENT BODIES ON SOCIAL NETWORKS

Galina A. Savchuk[1], Sergey V. Kulpin[2]✉, Victoria E. Tronina[3]

[1, 2, 3] Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia

[1] galina.savchuk@urfu.ru, https://orcid.org/0000-0003-2980-8970

[2] s.v.kulpin@urfu.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-3998-9341

[3] v.e.tronina@urfu.ru, https://orcid.org/009-0001-5085-2856

Abstract. Introduction: systematic efforts are being made to build trusting relationships between authorities and the population in Russian society. The digitalization of public relations extends this process to modern interaction platforms. Despite the establishment of a legislative framework to streamline this work, questions persist regarding the quality and effectiveness of government communication with the population on social networks. **Objectives:** to explore the potential for building trust in municipal authorities through youth involvement in online communication. **Methods:** the theoretical framework of the study draws on Habermas's theory of deliberative democracy, as well as on studies that support or critique his ideas. The study focused on young people residing in the constituent entities of the Ural Federal District and subscribed to municipal administration social media pages; the research method employed was in-depth interviewing. **Results:** the findings indicate that four types of content consumption can be distinguished among young subscribers, characterized by varying levels of communication involvement. To enhance the effectiveness of municipal social media pages, it is crucial to identify a target audience more inclined toward active digital participation and to create content tailored to its needs and expectations. **Conclusions:** the study contributes to a better understanding of the potential of communication processes on modern social networks for fostering public trust in government.

Keywords: government social media pages, openness of government bodies, local government bodies, communication with the public, youth, social networks, communication engagement, trust in government

Acknowledgements: the study was supported by the Russian Science Foundation grant, project no. 24-28-01153 "Youth engagement in communication with local government on social media as a condition for building trust: A regional aspect", https://rscf.ru/project/24-28-01153/.

For citation: Savchuk, G. A., Kulpin, S. V. and Tronina, V. E. (2026), "The potential of youth engagement in communication with local government on social networks", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 564–589, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-564-589.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время социальные сети стали привычным атрибутом общественной жизни. Они настолько интегрированы в жизнь современного общества, что зачастую становятся основным источником информации, обходя официальные сайты по охвату и влиянию. Это важный канал распространения информации и платформа для ее обсуждения, и в первую очередь для молодых людей.

В Российской Федерации в 2022 году был принят федеральный закон[1], в соответствии с которым государственные и муниципальные органы и подведомственные им организации обязаны с 1 декабря 2022 года создавать подтвержденные на портале госуслуг странички в социальных сетях «ВКонтакте» и «Одноклассники» и размещать там информацию о своей деятельности. Цель – обеспечить реализацию прав граждан на получение достоверных и своевременных сведений о деятельности органов власти в открытом и доступном формате, а также их вовлечение в обсуждение и принятие управленческих решений. Одна из важных возможностей пабликов – поддержка публичных дискуссий: органы власти могут публиковать информацию о проводимых опросах, общественных обсуждениях и слушаниях, а граждане в свою очередь вправе оставлять комментарии к публикациям и отправлять обращения.

Спустя четыре года после принятия данного закона актуальным остается вопрос о качестве его реализации. Насколько эффективна практика сетевой коммуникации органов власти? Удается ли вовлечь граждан в эту коммуникацию? Каковы социальные эффекты взаимодействия органов власти и граждан в социальных сетях?

Несмотря на декларируемые цели по повышению прозрачности деятельности властей и вовлечению граждан в процесс обсуждения и принятия управленческих решений, на практике эффективность нового канала взаимодействия власти и граждан ограничена и не всегда очевидна. Данное исследование сосредоточено на конкретном аспекте проблемы, а именно коммуникации органов местного самоуправления с молодежью. Органы местного самоуправления выбраны как наиболее близкий к повседневной жизни граждан уровень власти. Вопросы, которыми занимаются муниципалитеты, определяют качество жизни граждан любого населенного пункта. Поэтому участвовать в обсуждении и совместном принятии управленческих решений потенциально заинтересован каждый человек. Представляется целесообразным изучить на примере муниципальной коммуникации, как реализуются механизмы вовлеченности и в какой мере цифровизация создает условия для укрепления доверия к власти. Для исследования в качестве объекта выбрана молодежь, так как является важным ресурсом для развития муниципалитетов, с одной стороны, и активно потребляет контент социальных сетей – с другой.

[1] *О внесении* изменений в Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» и статью 10 Федерального закона «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: Федер. закон от 14.07.2022 № 270-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/404992163/ (дата обращения: 30.06.2025).

География исследования – Уральский федеральный округ – связана с социально-экономическими характеристиками входящих в него регионов, которые представляют собой разные по экономической деятельности, развитию инфраструктуры и социальным параметрам территории.

Главные исследовательские вопросы, на которые авторы ищут ответ, следующие:

– соответствует ли коммуникация, выстраиваемая муниципалитетами, интересам молодежи;

– с помощью какого контента можно повысить вовлеченность молодежи в сетевую коммуникацию с муниципалитетами;

– есть ли у данного канала коммуникации перспектива вовлечения молодежи в обсуждение и принятие управленческих решений на местном уровне, а также повышения доверия к органам власти.

Цель статьи – выявить типичные модели потребления молодежью контента пабликов органов местного самоуправления для понимания возможности формирования доверия к органам местного самоуправления через вовлеченность молодежи в коммуникацию в социальных сетях.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В изучении вопросов перспективности социальных сетей как площадки для коммуникативного действия важное значение имеют работы Юргена Хабермаса: они и их критика дают представление об особенностях современного дискурса в отношении возможности публичной дискуссии в соцсетях.

Наиболее известная работа Ю. Хабермаса – «Структурное изменение публичной сферы» 1962 года. В ней автор исследует историю возникновения публичной политической сферы и «буржуазной демократии». Он приходит к выводу, что в XVII–XVIII веках публичная сфера, до этого служившая в основном для репрезентации государственных нарративов, видоизменяется и становится полем для выражения множества разных частных интересов, поскольку представители элиты начинают видеть в публичности возможность обеспечить условия своей экономической деятельности (Habermas, 1962). Именно это становится основной предпосылкой для модели, которую Хабермас называет «делиберативной демократией», то есть «демократией обсуждения». Для реализации этой модели должны соблюдаться несколько условий: плюрализм мнений и картин мира; открытая и рациональная дискуссия, участники которой согласны исходить исключительно из силы словесных аргументов и готовы к компромиссам; ориентация политической власти в своих действиях на компромиссы, достигнутые в рамках этих дискуссий (Линде, 2015).

Такой идеалистический взгляд на буржуазное общество неоднократно подвергался критике. В частности, подчеркивалась невозможность выработки в одном обществе полностью единого взгляда и компромиссов, которые устроят все социальные группы (Negt and Kluge, 1972).

Тем не менее очевидным шагом для совершенствования делиберативной системы Хабермас считал расширение пространства дискуссий и постепен-

ное вовлечение в него широких слоев населения. Именно в таком контексте он анализировал социальные сети, поскольку данный канал коммуникации создает удобную платформу для всеобщего обсуждения социальных вопросов.

Этот вопрос рассматривается им в работе «Новая структурная трансформация публичной сферы и делиберативная политика». Ю. Хабермас отмечает бесспорные положительные аспекты социальных сетей: мнение каждого человека может быть услышано; каждый человек может стать автором, а не только потребителем информации; уменьшается роль «посредничества» журналистов, способных искажать информационную картину (Хабермас, 2023). Хотя в целом Хабермас смотрит на современные социальные сети мрачно, видя проблемы в следующем: отсутствие модерации приводит к распространению в соцсетях фейковой информации; при возрастании значимости технологических корпораций их влияние на информационную сферу приближается к монопольному, при этом они практически не берут на себя ответственность за ту информацию, которая через них распространяется; социальные сети способствуют формированию «эхокамер», и, как следствие, в них не происходит рациональной дискуссии, а только обмен ангажированными мнениями и лозунгами (Ушкин, 2024, с. 382). Рассуждая о влиянии социальных сетей, Ю. Хабермас также ставит вопрос о необходимости развития в современном обществе навыков не только потребления, но и создания информации. Получается, что потенциальные каналы для реализации коммуникативного действия уже созданы, но его участники еще не готовы вести рациональную дискуссию и вырабатывать на ее основе совместные управленческие решения.

Работа немецкого философа и социолога получила много противоречивых откликов. Отдельные авторы отмечали актуальность проведенного им анализа, но при этом указывали на пробелы: по их мнению, Хабермасом не была рассмотрена экономическая сторона использования социальных сетей, в то время как политика по монетизации деятельности в соцсетях и определяет их влияние на общество (Abolafia, 2025). Другие ученые утверждали, что исследователь упустил из виду ряд важных моментов: во-первых, не только новые СМИ могут быть манипулятивными, они всегда могли использоваться для манипуляции; во-вторых, не все современные представительные демократии соответствуют модели Хабермаса, гражданам часто приходится подчиняться законам, которые издает та власть, с которой они не согласны и против избрания которой они выступали (Susen, 2023).

Практическое использование социальных сетей органами власти анализировалось в работе Ш. Булианн. Она изучала влияние цифровых медиа на гражданскую и политическую активность граждан, в том числе и молодежи. В 2015 году на основе данных 36 исследований ею была выявлена положительная взаимосвязь между использованием соцсетей и участием в гражданской и политической жизни, но она затруднилась определить, является ли эта взаимосвязь причинно-следственной и преобразующей (Boulianne, 2015). Интересно, что в более поздних работах ученый отмечает усиление взаимосвязи этих факторов от «небольшой» к «существенной», объясняя это растущим количеством социальных сетей и различных инструментов для полити-

ческого участия (Boulianne, 2020). Кроме того, согласно данным Ш. Булианн и ее коллеги Я. Теохариса, активное участие в онлайн-политике способствует и активному участию в офлайн-политике – по крайней мере, среди молодежи (Boulianne and Theocharis, 2018). Отчасти это объясняется тем, что с помощью соцсетей гораздо проще выражать свое мнение и взаимодействовать с чиновниками (Bertot et al., 2010). Некоторые исследователи отмечают, что цифровые коммуникации могут способствовать более эффективному взаимодействию с государственными служащими и сделать политические процессы более прозрачными (Mergel, 2012).

Анализу социальных медиа как инструменту коммуникации муниципальных органов власти посвящено меньше исследований. Предметом изучения некоторых из них является внедрение цифровых инструментов в отдельных муниципалитетах (Norris and Reddick, 2013); другие фокусируются на восприятии местных политиков в социальных и традиционных медиа (Larsson and Skogerbø, 2016). Также встречается критика муниципалитетов, вызванная тем, что последние часто либо не имеют подходящей стратегии продвижения, либо непрофессионально подходят к ее реализации (Criado and Rojas-Martín, 2015). Выделяется исследование португальских ученых, посвященное деятельности местных муниципалитетов: стремясь найти детерминанты активного использования социальных медиа, они обнаружили, что в среднем социальные медиа активнее в более богатых и крупных местностях с конкурентными и прозрачными выборами (Lameiras et al., 2018).

Среди исследований отечественных ученых стоит выделить работу В. В. Зотова и А. В. Губанова, посвященную анализу коммуникации в социальных медиа органов власти и граждан субъектов Центрального федерального округа. Авторы отмечают, что соцсети стали одной из основных коммуникационных площадок. Граждане активно подписываются на ресурсы власти, однако не проявляют большой активности и вовлеченности во взаимодействии с ведомствами. Причем наблюдается негативная динамика: и без того низкая вовлеченность становится все слабее. Ученые предполагают, что причиной этого являются следующие факторы: 1) низкое качество публикуемого контента – обилие стандартных текстовых материалов, недостаток видеоконтента, специфика публикуемых материалов, по форме чаще всего похожих на новости и пресс-релизы, что малоинтересно пользователям; 2) влияние алгоритмов социальных сетей, как правило продвигающих развлекательный контент, с которым сложно конкурировать контенту органов власти; 3) отсутствие взаимодействия и коллабораций с лидерами общественных мнений, которые могли бы привлечь большее внимание к аккаунтам органов власти (Зотов и Губанов, 2021).

Авторы настоящего исследования также провели количественную оценку коммуникации органов местного самоуправления и населения в социальных медиа, но уже на примере Уральского федерального округа. Было выявлено, что более высокая публикационная активность не приводит к однозначно более успешным результатам коммуникационной деятельности; что наиболее успешную коммуникацию выстраивают муниципалитеты с небольшой численностью населения; что у аккаунтов глав муниципалитетов вовлеченность

подписчиков выше, чем у аккаунтов администраций муниципальных образований (Савчук и др., 2024).

Существует методическое руководство АНО «Диалог», в котором систематизированы подходы к эффективному ведению официальных страниц муниципалитетов. Центральное место в нем занимают принципы создания качественного контента: использование простого и понятного языка, применение качественных мультимедийных форматов (видео, фото, инфографика и карточки), интерактивные форматы постов, работа с комментариями, адаптация федеральной повестки к локальному контексту. Также здесь выделены наиболее активные группы участников коммуникации: патриоты, пенсионеры, активисты, матери и домохозяйки. Стоит отметить, что представленные рекомендации носят обобщенный характер и не предполагают системного деления аудитории на сегменты, включая менее активных подписчиков[2].

Вопрос формирования доверия к органам власти посредством ведения страниц в социальных сетях также остается недостаточно изученным. В научной литературе выделяются два взаимосвязанных, но концептуально различных типа доверия: социальное и институциональное. Социальное доверие, по Ф. Фукуяме, представляет собой «возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами» (Фукуяма, 2004, с. 52). В этом смысле социальное доверие служит базой для институционального доверия – уверенности в надежности и эффективности действий формальных институтов, особенно в демократических системах (Blind, 2007).

В рассмотренной ранее теории делиберативной демократии доверие занимает ключевое положение. Ю. Хабермас отмечает, что взаимное доверие между участниками диалога является необходимым условием для достижения взаимопонимания и признания результатов обсуждений (Habermas, 1984), а это усиливает общественное признание и легитимность институтов (Habermas, 1996). Как подчеркивает М. Э. Уоррен, функционирование делиберативной демократии в условиях массовых и сложных обществ невозможно без «доверительных отношений как между гражданами, так и между гражданами и правительством» (Warren, 2020, p. 81). Первые обеспечивают готовность к участию в совместных обсуждениях, вторые – признание легитимности принимаемых решений.

Существует ряд исследований по вопросу доверия к органам власти. Так, Э. Ю. Майкова и Е. В. Симонова выделяют факторы, влияющие на доверие к органам местного самоуправления, а именно: национальные традиции и менталитет; социальный контекст и его восприятие населением; современное состояние института местного самоуправления и его восприятие гражданами; личностные особенности субъекта доверия; система взаимодействия в рамках функционирования института местного самоуправления и ее вос-

[2] *Эффективный* госпаблик города, района, поселения. Методическое руководство [Электронный ресурс] // Сайт автоном. некоммер. орг. по развитию цифровых проектов в сфере обществ. связей и коммуникаций «Диалог Регионы». URL: https://dialog.info/wp-content/uploads/2023/06/Gospabliki_OMSU_metodichka_Dialoga.pdf (дата обращения: 01.10.2025).

приятие населением (Майкова и Симонова, 2023). В работе других отечественных ученых показано, что у российской студенческой молодежи наиболее высоким доверием пользуется институт президентства, а по мере снижения уровня власти уровень доверия постепенно снижается (Бондаренко и др., 2023). Это, в свою очередь, может быть связано с отсутствием у молодежи четкого представления о роли и механизмах работы муниципальной власти (Петухов, 2023).

Вместе с тем формирование доверия к органам местного самоуправления через социальные сети изучено в недостаточной степени. Н. С. Зимова, Е. В. Фомин и А. А. Смагина, исследовавшие аккаунты руководителей регионов в соцсетях, пришли к выводу, что активное присутствие органов власти в цифровом пространстве позволяет не только информировать граждан, но и выстраивать эмоциональную связь, основанную на прозрачности и двусторонней коммуникации (Зимова и др., 2020). Схожие выводы сделала Н. Е. Дмитриева: рассмотрев федеральный уровень, она пришла к заключению, что доступность и понятность информации коррелируют с уровнем общественного доверия как к самому контенту, так и к его источнику (Дмитриева, 2015). В то же время при ведении социальных сетей, как показал анализ А. В. Баранова, государственные и муниципальные служащие сталкиваются с рядом барьеров: нехваткой времени, формализмом, недостаточной активностью пользователей и агрессивной онлайн-средой, что снижает эффективность коммуникации и, соответственно, уровень доверия (Баранов, 2024).

И все же, несмотря на приведенные исследования, надо признать, что анализ специфики коммуникаций молодежи с органами местного самоуправления в социальных сетях мало представлен в научной литературе и потенциал этой коммуникации как условия формирования доверия к муниципалитетам не изучен.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

На первом этапе методом сплошной выборки были отобраны официальные аккаунты администраций муниципальных, городских округов и муниципальных районов Уральского федерального округа – всего 203 аккаунта. Из них в 188 можно было проанализировать характеристики подписчиков (табл. 1). Возраст был указан у 50,64 % подписчиков аккаунтов администраций муниципалитетов, что составило 920 215 человек. К активным подписчикам мы отнесли тех, кто за год оставил не менее 12 любых реакций на посты.

Как видно из таблицы 1, доля молодежи в среднем составляет около 40 %, при этом доля активных подписчиков среди молодежи мала.

На следующем этапе в качестве основного метода исследования было выбрано глубинное интервью. Данный метод позволяет респондентам подробно высказаться об отношении к контенту пабликов муниципалитетов, о мотивах и приемах потребления контента, что позволяет понять внутренние взаимосвязи между суждениями молодых людей, которые описывают свою вовлеченность в коммуникацию с муниципалитетами, и на этом основании типологизировать их поведение в сетевой коммуникации.

Таблица 1 / Table 1

Показатели вовлеченности (ER) населения в коммуникацию и активности молодежи в пабликах муниципалитетов регионов Уральского федерального округа / Engagement rates (ER) of the population in communication and youth activity in public pages of municipalities in the Ural Federal District

Регион	ER по всем подписчикам	Доля молодежи среди подписчиков, %	Доля активной молодежи среди молодежи, подписанной на паблики, %
Курганская область	3,90	42,00	6,98
Свердловская область	2,18	44,52	3,24
Тюменская область	2,94	39,32	4,46
Челябинская область	4,13	36,57	2,31
Ханты-Мансийский автономный округ	2,06	39,85	4,29
Ямало-Ненецкий автономный округ	3,72	43,24	8,03

Источник: табл. 1–3 разработаны и оформлены авторами.

Под типовыми моделями потребления контента госпабликов в исследовании понимаются теоретические конструкции, выявленные на основе проведенных интервью и описывающие мотивы и характер взаимодействия молодых людей с информацией муниципалитетов в социальных сетях. Характер потребления контента включал несколько аспектов: активность в получении информации (целенаправленный поиск или случайное взаимодействие), критерии выбора информации для прочтения, регулярность обращения к ней, глубину ее изучения, степень социальности ее использования (индивидуальное осмысление, обсуждение с другими, совершение социальных действий на ее основе), поведение в части демонстрации реакций на информацию.

В качестве объекта исследования была выбрана молодежь, проживающая в субъектах Уральского федерального округа и подписанная на паблики администраций муниципалитетов. Проведено 20 интервью в марте – апреле 2025 года. Выборка целевая. При отборе учитывались субъект Российской Федерации, входящий в округ, и место проживания; также важно было, чтобы в выборку вошли представители разных регионов и территориальных образований: административных центров, крупных, средних и малых городов. В выборку не были включены школьники: они, как правило, живут с родителями и вопросами, находящимися в ведении муниципалитетов, интересуются опосредованно, через старших членов семьи. Напротив, студенты и работающие молодые люди, как правило, живут самостоятельно, поэтому их может интересовать коммуникация с местными властями. Основные характеристики выборки представлены в таблице 2.

Интервью проводилось в форме свободной беседы по разработанному путеводителю. В путеводитель были включены следующие тематические блоки: мотивы подписки на паблик и отношение к его контенту; опыт потребления и использования контента; влияние контента паблика на отношение

Таблица 2 / Table 2

Социально-демографические характеристики интервьюируемых / Socio-demographic characteristics of interviewees

№	Пол	Возраст	Семейное положение	Дети	Социальный статус	Образование	Город	Город по численности / статусу	Регион
1	Женский	25	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Екатеринбург	Административный центр	Свердловская область
2	Мужской	25	Не женат	Нет	Работает	Высшее	Екатеринбург	Административный центр	Свердловская область
3	Женский	24	Замужем	Нет	Временно не работает	Высшее	Тюмень	Административный центр	Тюменская область
4	Женский	23	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Богданович	Малый город	Свердловская область
5	Мужской	22	Не женат	Нет	Студент вуза	Незаконченное высшее	Полевской	Средний город	Свердловская область
6	Женский	26	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Тюмень	Административный центр	Тюменская область
7	Женский	22	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Магнитогорск	Крупный город	Челябинская область
8	Женский	20	Не замужем	Нет	Студент вуза	Незаконченное высшее	Ишим	Средний город	Тюменская область
9	Мужской	27	Не женат	Нет	Работает	Высшее	Верхняя Пышма	Средний город	Свердловская область
10	Мужской	22	Не женат	Нет	Работает	Высшее	Качканар	Малый город	Свердловская область
11	Мужской	22	Не женат	Нет	Временно не работает	Высшее	Нижневартовск	Крупный город	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
12	Мужской	21	Не женат	Нет	Студент вуза	Незаконченное высшее	Муравленко	Малый город	Ямало-Ненецкий автономный округ

№	Пол	Возраст	Семейное положение	Дети	Социальный статус	Образование	Город	Город по численности / статусу	Регион
13	Мужской	29	Не женат	Нет	Работает	Высшее	Челябинск	Административный центр	Челябинская область
14	Женский	25	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Курган	Административный центр	Курганская область
15	Женский	31	Замужем	1	Работает (в декрете)	Высшее	Ханты-Мансийск	Административный центр	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
16	Мужской	22	Не женат	Нет	Студент вуза	Незаконченное высшее	Белоярский	Малый город	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
17	Женский	34	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Курган	Административный центр	Курганская область
18	Женский	24	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Челябинск	Административный центр	Челябинская область
19	Мужской	21	Не женат	Нет	Студент вуза	Незаконченное высшее	Курган	Административный центр	Курганская область
20	Женский	25	Не замужем	Нет	Работает	Высшее	Салехард	Административный центр	Ямало-Ненецкий автономный округ

к местным властям и доверие к ним. Также в методику интервью входило тестирование образцов контента. Было разработано три сообщения, цель которых состояла в вовлечении аудитории в какое-либо действие (проголосовать, принять участие в опросе, принять участие в субботнике), и подготовлено три поста с разным визуальным и текстовым наполнением. Применение тестирования в ходе интервью было необходимо для того, чтобы сопоставить реакции интервьюируемого на разработанные образцы контента с его суждениями о публикациях паблика, на который он подписан, и давало дополнительный материал для определения типа потребления контента респондентом.

В ходе исследования проверялись следующие гипотезы:

1. Можно выделить такой тип потребления контента госпабликов, который свидетельствует об интересе молодежи к сетевой коммуникации с администрациями муниципалитетов.

2. Для того чтобы контент вовлекал молодежь в сетевое взаимодействие, он должен обладать определенными характеристиками.

3. У коммуникации муниципалитетов в социальных сетях есть потенциал для вовлечения молодежи в обсуждение и принятие управленческих решений на местном уровне, а также для повышения доверия к органам власти у молодежи, демонстрирующей определенный тип потребления информации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На основе проведенного исследования можно констатировать, что бóльшая часть респондентов подписалась на паблик, чтобы получать актуальную информацию о жизни города. Их интересуют ремонт дорог, график отключения воды, перекрытие улиц, городские мероприятия, новости об изменениях в маршрутах транспорта и т. п. Подписка в том числе рационализируется – необходимо быть в курсе происходящего: подписался *«на всякий случай», «если вдруг что-то случится»*. У другой части респондентов подписка связана с важностью социальной интеграции, у них есть стремление быть частью городской жизни: *«хочу быть в курсе и чувствовать, что я – активный житель»*. Основной канал получения информации из паблика – новостная лента респондента, целевые заходы в паблик встречаются реже.

Платформа «ВКонтакте» используется интервьюируемыми, но Telegram воспринимается как более удобный инструмент коммуникации, «свой». Социальная сеть «Одноклассники» неактуальна для молодежи.

Главная функция паблика, по мнению респондентов, информирование граждан о действиях муниципалитета: *«доносить информацию напрямую, без СМИ и слухов», «официальная платформа для новостей города»*. И только отдельные респонденты связывают функции паблика с идеей обратной связи, обсуждения, участия горожан в опросах и совместного принятия управленческих решений.

Жители административных центров и крупных городов менее активно взаимодействуют с муниципальными пабликами, поскольку у них есть аль-

тернативные источники информации, а контент официальных пабликов часто не адаптирован к их интересам. В средних и малых городах, по мнению интервьюируемых, муниципальные паблики остаются основным или единственным источником информации о жизни города.

Тип контента, который респонденты активно потребляют в пабликах муниципалитетов: актуальные городские новости; объявления о ремонтах, перекрытиях; изменения в работе транспорта; сообщения об отключениях воды или электричества. Уровень вовлеченности у более чем половины интервьюируемых низкий, основная проявляемая активность – лайки, а комментарии и репосты используются редко.

В интерактивных форматах (опросы, голосования) респонденты также участвуют редко. Основные причины игнорирования опросов и голосований – недоверие к их реальному влиянию на принятие управленческих решений, ощущение формального подхода в подобного рода публикациях. Если тема важна и близка и затем можно будет легко проследить изменения непосредственно (например, благоустройство двора), то вероятность участия в голосованиях и опросах возрастает: *«я участвую в опросах, если тема касается моего района»*. В то же время нужно отметить, что часть интервьюируемых ссылалась на отсутствие или редкость опросов, на неудобство авторизации.

Формат контента, который предпочитают респонденты в пабликах муниципалитетов, – это текст, сопровождаемый фотографиями. Его выбрали практически все участники интервью. Видео в этих аккаунтах требует больше времени для просмотра, чем другие форматы, и сложно понять его содержание предварительно, если оно не сопровождается текстом; просто текст – не привлекает внимания.

По мнению участников интервью, создание единого стиля публикаций и более четкая визуальная навигация улучшили бы восприятие контента. В отношении самого контента чаще всего озвучивались следующие пожелания: публикация постов на языке, который близок аудитории; отказ от перегруженного официального стиля; использование эмоциональных элементов, юмора и в меру мемов; краткость публикаций, наличие в них ясного посыла и полезных советов; представленность результатов опросов и голосований. Кроме того, есть запрос на интервью с представителями власти, особенно в формате видео. Респонденты считают, что их вовлеченность в коммуникацию можно повысить через возможность задавать вопросы представителям местной власти, наличие реальной обратной связи и демонстрацию в паблике учета голосов горожан при принятии управленческих решений.

На основе проведенного анализа было выделено четыре типа потребления контента молодежью: индивидуальное поверхностное, социально ориентированное пассивное, индивидуальное глубокое, социально ориентированное активное (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Рекомендации по формированию контент-стратегии для повышения вовлеченности молодежи в коммуникацию конкретного типа / Recommendations for developing a content strategy to increase youth engagement in a specific type of communication

Тип потребления контента	Характерные черты типа	Рекомендации под конкретный тип
Индивидуальное поверхностное	Низкая вовлеченность и поверхностный интерес к контенту пабликов муниципалитетов. Для этой группы коммуникация с органами власти в социальных сетях вряд ли станет важным условием формирования доверия, поскольку их взаимодействие ограничивается просмотром ярких, кратких публикаций без перехода к обсуждению или активному участию. Однако если администрации муниципалитетов будут систематически использовать визуально привлекательный, лаконичный и легко воспринимаемый контент (инфографика, пиктограммы, короткие заголовки), это позволит удерживать внимание данной аудитории и формировать у нее базовый уровень информированности. Со временем, при условии регулярного появления в ленте позитивных и понятных новостей, возможно постепенное формирование базового уровня доверия: «официальный паблик – значит, информация проверена, значит, это действительно так»	Для перехода от пассивного потребления к более высокой вовлеченности и уровню доверия необходимы дополнительные механизмы: персонализация контента, демонстрация реальных изменений, а также простые и ненавязчивые способы вовлечения (например, возможность быстро сохранить или переслать пост)

Тип потребления контента	Характерные черты типа	Рекомендации под конкретный тип
Социально ориентированное пассивное	Пассивное потребление контента ради ощущения принадлежности к городской или социальной группе. Важно быть «в теме», но без активного участия или выражения собственной позиции. При потреблении информации ориентируются на оформление, стиль и атмосферу паблика. Для этой группы коммуникация в социальной сети может способствовать формированию базового уровня доверия к администрации муниципалитетов, если паблик поддерживает узнаваемый стиль, визуальную целостность и транслирует позитивный имидж города. Регулярное появление визуально выверенных, стильных и брендированных публикаций будет поддерживать ощущение стабильности и профессионализма, что может укреплять доверие на уровне восприятия	Для перехода к более высокой вовлеченности и уровню доверия необходимо создание атмосферы открытости, демонстрация реальных изменений и успехов, поддержание узнаваемого и привлекательного образа паблика. Визуальная и стилистическая работа с пабликом – ключ к поддержанию и постепенному росту доверия, даже при низкой вовлеченности в коммуникацию
Индивидуальное глубокое	Контент воспринимается вдумчиво, важны его содержательность и возможность узнать реальные истории и мнения; визуальные эффекты второстепенны. Для этой группы социальные сети могут стать значимым каналом формирования доверия к администрациям муниципалитетов, если в пабликах будут выкладываться глубокие, искренние материалы, личные истории, интервью, кейсы, заметки «от первого лица». Для этой аудитории важно, чтобы паблик демонстрировал открытость, честность, готовность делиться не только успехами, но и сложностями, показывал реальные изменения через призму личного опыта горожан. Такой контент вызывает внутренний отклик, способствует формированию осознанного отношения к деятельности властей и может стать основой для доверия, даже если проявления вовлеченности (лайки, комментарии, репосты) будут минимальными	Для перехода к более высоким вовлеченности и уровню доверия базовым становится содержательный, искренний и рефлексивный контент, а не визуальная подача

Тип потребления контента	Характерные черты типа	Рекомендации под конкретный тип
Социально ориентированное активное	Высокая вовлеченность, регулярное потребление контента и стремление к реальному участию в жизни города и онлайн-сообщества. Для этой аудитории социальные сети – не только источник информации, но и площадка для взаимодействия, обсуждений, коллективных инициатив и реальных действий. Коммуникация в соцсетях становится важным условием формирования доверия к администрациям муниципалитетов. Если паблик активно использует призывы к действию, подчеркивает коллективный эффект, предлагает конкретные формы участия (регистрация на мероприятия, опросы, субботники) и визуализирует результаты совместных усилий, то уровень доверия к власти будет расти	Коммуникация в социальных сетях для этой группы проходит с высокой степенью вовлеченности и может стать ключевым условием формирования доверия к органам местного самоуправления, если она строится на принципах открытости, коллективного действия и реального влияния на городскую жизнь. Для этой аудитории важно видеть прозрачность, открытость и готовность власти к диалогу и совместным действиям. Регулярная обратная связь, отчеты о результатах, признание вклада участников и демонстрация реальных изменений – все это способствует формированию устойчивого доверия и долгосрочной вовлеченности

Среди интервьюируемых преобладает тип индивидуального поверхностного потребления, что определяет низкий уровень вовлеченности в коммуникацию. Вторая по численности группа – тип социально ориентированного активного потребления, ее представители демонстрируют высокий интерес к контенту пабликов муниципалитетов и готовы к активному взаимодействию. Индивидуальное глубокое и социально ориентированное пассивное типы потребления встречаются реже и характеризуют либо вдумчивое индивидуальное потребление информации, либо пассивное наблюдение за жизнью сообщества.

При обсуждении вопросов, могут ли паблики формировать доверие к местным властям, женщины чаще упоминали важность обратной связи, открытости, подчеркивали ее значимость для формирования доверия, обсуждали, как повысить доверие через коммуникацию, приводили примеры, когда коммуникация в паблике влияла на их отношение к городским властям. Мужчины, напротив, чаще воспринимают паблик как источник информации, реже обсуждают свою вовлеченность в коммуникацию или ожидания от коммуникации с властями.

Понимание доверия к местным властям у молодежи тесно связано с типом потребления информации. Для представителей индивидуального поверхностного и социально ориентированного пассивного типов потребления информации доверие к власти – это знать, что администрация муниципалитета компетентна и работает на улучшение жизни города. *«Для меня доверие к местной власти означает убежденность в компетентности ее представителей, веру в честность, удовлетворенность ее работой и уровнем жизни в целом. Благодаря паблику у меня формируются некоторые ожидания от деятельности местных властей. Например, если в паблике выложили публикацию с предупреждением о возможном паводке, то я ожидаю, что местные власти будут как-то подготавливать город к защите от него, укреплять дамбы и т. п.»* (женщина, 20 лет, средний по численности город, Тюменская область).

Для интервьюируемых с индивидуальным глубоким типом потребления информации доверие должно выработаться на основе анализа полученной информации, поэтому она должна быть подробной, детальной. «*...Доверие складывается через реальные действия. То есть если ты слышишь, что людям помогли, если знакомые рассказывают, что получили поддержку, или рассказывают, что здесь помогли, программа сработала – то вот эти реальные действия складывают мнение о местной власти. Ну и конечно же, четкость, точность в работе. Например, в планах было открыть дорогу в такое время, то надо стремиться к этому. Но если это невозможно по каким-либо причинам, то в пабликах дать развернутый ответ, что планировали открыть дорогу в это время, но выяснилось, что там ряд проблем, которые не дали открыть это дело в срок*» (женщина, 34 года, административный центр, Курганская область).

В рамках социально ориентированного активного типа потребления доверие формируется, когда информация основывается на возможности вступить в коммуникацию с властью, участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений.

«Сближаться с людьми, спрашивать их мнения касательно планируемых изменений (опять же в пример автовокзал [ранее интервьюируемый упоминал, что автовокзал в городе закрыли без учета мнения горожан – авт.]) и просто быть ближе к народу. Доверие к власти – это когда житель города уверен в том, что власть приведет его муниципальное образование к лучшему; когда власти слышат и решают проблемы граждан в меру своих полномочий» (мужчина, 22 года, средний по численности город, Свердловская область).

«Для меня доверие к местной власти – это значит, что мое мнение может быть услышано, что информация, которую я получаю, правдива и актуальна, а действия властей направлены на благо города и жителей» (женщина, 24 года, административный центр, Челябинская область).

«Доверие к местной власти – это про открытость, результативность и обратную связь. Важно, чтобы органы отвечали на комментарии подписчиков, чтобы если жители критикуют, то администрация объясняется или исправляет. Из ожиданий – что органы не скрывают какие-то проблемы. Например, если плохо убирают снег, то говорят об этом и меняют подрядчика. Или показывать, как можно действительно влиять на что-то; если провели опрос, то результаты учтут и отчитаются» (мужчина, 27 лет, средний по численности город, Свердловская область).

Большинство респондентов прямо не указывали, что коммуникация в паблике как-то повлияла на их отношение к городским властям. Но отдельные участники опроса об этом упоминали:

«Уровень доверия паблику – единица. Там пишут только официальные новости, и все. О более насущных проблемах нет никакой информации – например, о проблеме с электросамокатами, из-за которых многие жители Екатеринбурга получили травмы, так как на них катаются в основном подростки. Также администрация паблика не общается с подписчиками, на комментарии не отвечает, что формирует уже не самое приятное впечатление» (женщина, 25 лет, административный центр, Свердловская область).

«Свое мнение я не выражаю в паблике, поскольку не вижу в нем смысла, но замечал, что данный канал активно отвечает на вопросы жителей. От имени сообщества отвечают на запросы жителей – это классно» (мужчина, 22 года, крупный город, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра).

«Что касается связи напрямую с государственными органами через паблики, было дело, потому что у меня бабушка живет в двухэтажном доме, и у них протекала крыша, и я писала. Только, конечно же, я ответа никакого не получила» (женщина, 24 года, административный центр, Челябинская область).

«Какой-то представитель службы по паркам... он объяснил, что эти деревья были, даже если на вид они выглядели здоровыми, то по оценке специалистов, они были больными, и поэтому их ликвидировали, а на их месте посадят новые. На самом деле они были больными деревьями и долго бы не прожили. Или когда-то, в скором времени, при сильном ветре бы рухнули, например... На наших городских, областных пабликах часто объясняют, поясняют, рассказывают о каких-то случаях, которые вызывают резонанс… это как бы, на мой взгляд, хорошо» (женщина, 34 года, административный центр, Курганская область).

Таким образом, ключевыми условиями формирования доверия может быть более активное общение с подписчиками, ответы на комментарии, работа с негативной обратной связью, публикация не только позитивных, но и проблемных новостей и их обсуждение, размещение итогов голосований. Для формирования доверия важно, чтобы коммуникация в паблике способствовала реальным изменениям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Муниципалитетам важно понимать, что аудитория госпабликов неоднородна. Среди молодых подписчиков можно выделить четыре типа потребления контента. И если потребность в достоверной и своевременной информации о деятельности органов власти есть у всех, то степень заинтересованности в данной информации и формат, в котором ее хотят получать, различаются в зависимости от типа потребления контента. Кроме того, заинтересованы и готовы вовлекаться в обсуждение и принятие управленческих решений только представители одного типа. Из этого следует, что если приоритетным будет направление информирования, то для расширения аудитории подписчиков важно выбирать контент-стратегию, востребованную у представителей индивидуального поверхностного типа потребления контента, поскольку он встречается наиболее часто; а если акцент будет сделан на вовлечении граждан в обсуждение и принятие управленческих решений, то контент-стратегия должна быть направлена на потребности представителей социально ориентированного активного типа потребления контента.

Важно также учитывать технические особенности цифровых платформ. Несмотря на то, что молодежь подчеркивает приоритетность коммуникации в мессенджерах, в них фактическое взаимодействие с контентом у молодых подписчиков с индивидуальным поверхностным типом потребления может быть меньше, так как контент пабликов муниципалитетов они потребляют в основном через новостную ленту, а в мессенджерах такой опции нет и для прочтения контента необходимо заходить в паблик непосредственно. Поэтому если для коммуникации с представителями социально ориентированного активного типа потребления в перспективе будет предпочтительнее новый российский мессенджер «MAX», то для коммуникации с представителями индивидуального поверхностного типа потребления информации по-прежнему приоритетной останется социальная сеть «ВКонтакте».

Анализ данных показал, что молодежь подписана на муниципальные паблики главным образом для того, чтобы быть в курсе городских событий, получать оперативные новости о ремонтах, изменениях в работе транспорта, отключениях коммунальных услуг и других важных вопросах повседневной жизни. Для многих интервьюируемых подписка носит рациональный характер: паблик рассматривается как удобный и официальный источник информации «на всякий случай». Но вместе с тем можно выделить часть молодых людей, которые стремятся к социальной интеграции и у которых есть желание быть частью городской жизни, участвовать в обсуждении городских проблем

и принятии управленческих решений. Для них характерен социально ориентированный активный тип потребления контента пабликов муниципалитетов, и они представляются наиболее заинтересованной аудиторией для цифровой коммуникации в социальных сетях.

Для представителей данного типа потребления контента важна готовность власти к диалогу и совместным действиям. Поэтому их большему вовлечению в коммуникацию будет способствовать контент, ориентированный в первую очередь на демонстрацию изменений в городской среде, в реализации которых подписчики аккаунта и другие горожане приняли цифровое или физическое участие, а также активная и быстрая обратная связь. Только тогда для этой аудитории коммуникация в соцсетях будет работать как условие формирования доверия к власти. Для представителей же остальных типов потребления контента потенциал сетевой коммуникации в качестве условия формирования доверия связан с информированием.

Таким образом, для повышения эффективности муниципальных пабликов важно выделять целевую аудиторию, которая в большей степени готова активно участвовать в цифровой коммуникации, и не менее важно создавать релевантный для данной аудитории контент, с учетом ее потребностей и запросов. Только в этом случае паблики муниципалитетов могут стать не просто каналом информирования, но и полноценной площадкой для диалога, совместного решения городских проблем и формирования активного городского сообщества.

Список источников

Баранов А. В. Социальные сети как инструмент формирования доверия к власти в клиентоцентричной модели государства // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 226–235. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-226-235. EDN: SZBOZG.

Бондаренко В. В., Юдина В. А., Юрасов И. А. и др. Эмоциональное и рациональное доверие российской студенческой молодежи к органам власти: проблемы образов власти // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2023. № 4. С. 43–61. https://doi.org/10.21685/2072-3016-2023-4-4. EDN: ECKCYX.

Дмитриева Н. Е. Для связи в сети: результаты мониторинга открытости федеральных органов исполнительной власти в социальных сетях // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 2. С. 123–146. EDN: TXIVPD.

Зимова Н. С., Фомин Е. В., Смагина А. А. Социальные сети как новый канал взаимодействия общества и власти // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6, № 2. С. 159–171. https://doi.org/10.18413/2408-9338-2020-6-2-0-11. EDN: ZBJPHC.

Зотов В. В., Губанов А. В. Социальные медиа как диалоговые площадки граждан и органов власти субъектов Центрального федерального округа // Цифровая социология. 2021. Т. 4, № 4. С. 28–39. https://doi.org/10.26425/2658-347X-2021-4-4-28-39. EDN: DPUUFS.

Линде А. Н. Подход Ю. Хабермаса к теоретическому изучению политической коммуникации // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. 2015. № 5. С. 91–104. EDN: VNUJIX.

Майкова Э. Ю., Симонова Е. В. Детерминация доверия населения российских муниципалитетов к органам местного самоуправления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 1. С. 208–226. https://doi.org/10.15838/esc.2023.1.85.11. EDN: WUWYLS.

Петухов Р. В. Особенности формирования доверия к муниципальной власти среди молодых россиян // Социологическая наука и социальная практика. 2023. Т. 11, № 4. С. 134–155. https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.4.6. EDN: GTYSBY.

Савчук Г. А., Банных Г. А., Кульпин С. В. и *др.* Коммуникация органов местного самоуправления и населения в социальных медиа: регионы Уральского федерального округа // Регионология. 2024. Т. 32, № 4. С. 653–672. https://doi.org/10.15507/2413-1407.129.032.202404.653-672. EDN: BTBAYB.

Ушкин С. Социальные медиа, фейковые новости и совещательная демократия // Социологическое обозрение. 2024. Т. 23, № 2. С. 379–391. https://doi.org/10.17323/1728-192x-2024-2-379-391. EDN: NUQHDK.

Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Пер. с англ. Д. Павловой, В. Кирющенко, М. Колопотина. М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. 730 с.

Хабермас Ю. Новая структурная трансформация публичной сферы и делиберативная политика / Пер. с англ. Т. Атнашева. М: Новое литератур. обозрение, 2023. 130 с.

Abolafia J. A new structural transformation of the public sphere and deliberative politics // Contemporary Political Theory. 2025. Vol. 24. P. 584–587. https://doi.org/10.1057/s41296-024-00701-4. EDN: ZMGLHC.

Bertot J. C., Jaeger P. T., Grimes J. M. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies // Government Information Quarterly. 2010. Vol. 27, № 3. P. 264–271. https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001.

Blind P. K. Building trust in government in the twenty-first century: Review of literature and emerging issues // Proceedings of the 7th Global forum on reinventing government building trust in government / Ed by UNDESA. Vienna: United Nations, 2007. 31 p.

Boulianne S. Social media use and participation: A meta-analysis of current research // Information, Communication & Society. 2015. Vol. 18, № 5. P. 524–538. https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1008542.

Boulianne S. Twenty years of digital media effects on civic and political participation // Communication Research. 2020. Vol. 47, № 7. P. 947–966. https://doi.org/10.1177/0093650218808186.

Boulianne S., Theocharis Y. Young people, digital media, and engagement: A meta-analysis of research // Social Science Computer Review. 2018. Vol. 38, № 2. P. 111–127. https://doi.org/10.1177/0894439318814190.

Criado J. I., Rojas-Martín F. The impact of social media in local government. Myths and realities in the Spanish case // IDP. Revista de Internet, Derecho y Política. 2015. № 20. P. 25–42. https://doi.org/10.7238/idp.v0i20.2581.

Habermas J. Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy / Translated by W. Rehg. Cambridge, MA: MIT Press, 1996. 631 p.

Habermas J. Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Öffentlichkeit. Neuwied: Luchterhand, 1962. 291 p.

Habermas J. The theory of communicative action. Vol. 1: Reason and the rationalization of society / Translated by T. MacCarthy. Boston: Beacon Press, 1984. 512 p.

Lameiras M., Silva T., Tavares A. An empirical analysis of social media usage by local governments in Portugal // ICEGOV'18: Proceedings of the 11th International conference on theory and practice of electronic governance / Ed by A. Kankanhalli, A. Ojo, D. Soares. New York: Association for Computing Machinery, 2018. P. 257–268. https://doi.org/10.1145/3209415.3209503.

Larsson A. O., Skogerbø E. Out with the old, in with the new? Perceptions of social (and other) media by local and regional Norwegian politicians // New Media & Society. 2016. Vol. 20, № 1. P. 219–236. https://doi.org/10.1177/1461444816661549.

Mergel I. Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration and transparency in the networked world. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012. 322 p.

Negt O., Kluge A. Öffentlichkeit und Erfahrung. Zur Organisationsanalyse von bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1972. 496 s.

Norris D. F., Reddick C. G. E-participation among American local governments // Electronic participation. ePart 2013. Lecture Notes in Computer Science. Vol. 8075 / Ed by M. A. Wimmer, E. Tambouris, A. Macintosh. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. P. 37–48. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40346-0_4.

Susen S. A new structural transformation of the public sphere? With, against, and beyond Habermas // Society. 2023. Vol. 60. P. 842–867. https://doi.org/10.1007/s12115-023-00908-y.

Warren M. Participatory deliberative democracy in complex mass societies // Journal of Deliberative Democracy. 2020. Vol. 16, № 2. P. 81–88. https://doi.org/10.16997/jdd.395. EDN: VRGQYQ.

Информация об авторах

Г. А. Савчук – кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга ФГАОУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», 620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19

SPIN-код (РИНЦ): 4639-1293

AuthorID (РИНЦ): 426867

Web of Science ResearcherID: AAM-8922-2021

Scopus Author ID: 57213002265

С. В. Кульпин – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга ФГАОУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», 620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19

SPIN-код (РИНЦ): 1852-0951
AuthorID (РИНЦ): 692033
Web of Science ResearcherID: R-6859-2016
Scopus Author ID: 57216868677

В. Э. Тронина – ассистент кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга ФГАОУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», 620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19
SPIN-код (РИНЦ): 8568-1350
AuthorID (РИНЦ): 1220435

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 02.09.2025; одобрена после рецензирования 22.11.2025; принята к публикации 22.11.2025.

References

Baranov, A. V. (2024), "Social networks as a tool for building trust in government in a client-centered model of the state", *State and Municipal Management. Scholar Notes,* no. 3, pp. 226–235, https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-226-235, EDN: SZBOZG.

Bondarenko, V. V., Yudina, V. A., Yurasov, I. A. et al. (2023), "Emotional and rational trust of the Russian student youth's trust in governing bodies: Problems of images of the authority", *University proceedings. Volga region. Social sciences*, no. 4, pp. 43–61, https://doi.org/10.21685/2072-3016-2023-4-4, EDN: ECKCYX.

Dmitrieva, N. E. (2015), "Communications in social networks: Results of the monitoring of openness of federal bodies of the executive power", *Public Administration Issues*, no. 2, pp. 123–146, EDN: TXIVPD.

Zimova, N. S., Fomin, Y. V. and Smagina, A. A. (2020), "Social networks as a new channel of interaction between government and society", *Research Result. Sociology and Management*, vol. 6, no. 2, pp. 159–171, https://doi.org/10.18413/2408-9338-2020-6-2-0-11, EDN: ZBJPHC.

Zotov, V. V. and Gubanov, A. V. (2021), "Social media as dialogue platforms for citizens and authorities of the Central Federal District's entities", *Digital Sociology*, vol. 4, no. 4, pp. 28–39, https://doi.org/10.26425/2658-347X-2021-4-4-28-39, EDN: DPUUFS.

Linde, A. N. (2015), "Habermas's approach to the theoretical study of political communication", *Moscow University Bulletin. Series 7. Philosophy,* no. 5, pp. 91–104, EDN: VNUJIX.

Maykova, E. Yu. and Simonova, E. V. (2023), "Determinants of the trust of Russian municipalities' residents in local self-government bodies", *Economic and Social*

Changes: Facts, Trends, Forecast, vol. 16, no. 1, pp. 208–226, https://doi.org/10.15838/esc.2023.1.85.11, EDN: WUWYLS.

Petukhov, R. V. (2023), "Features of building trust in municipal authorities among young Russians", *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*, vol. 11, no. 4, pp. 134–155, https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.4.6, EDN: GTYSBY.

Savchuk, G. A., Bannykh, G. A., Kulpin, S. V. et al. (2024), "Communication of local governments and the population in social media: Regions of the Ural Federal District", *Russian Journal of Regional Studies*, vol. 32, no. 4, pp. 653–672, https://doi.org/10.15507/2413-1407.129.032.202404.653-672, EDN: BTBAYB.

Ushkin, S. (2024), "Social media, fake news and deliberative democracy", *Russian Sociological Review*, vol. 23, no. 2, pp. 379–391, https://doi.org/10.17323/1728-192x-2024-2-379-391, EDN: NUQHDK.

Fukuyama, F. (2004), *Doverie: sotsial'nye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu* [Trust. The social virtues and the creation of prosperity], translated by Pavlova, D. Kiryushchenko, V. and Kolopotin, M., AST, Moscow, Russia.

Habermas, J. (2023), *Novaya strukturnaya transformatsiya publichnoi sfery i deliberativnaya politika* [A new structural transformation of the public sphere and deliberative politics], translated by Atnashev, T., Novoe literaturnoe obozrenie, Moscow, Russia.

Abolafia, J. (2025), "A new structural transformation of the public sphere and deliberative politics", *Contemporary Political Theory*, vol. 24, pp. 584–587, https://doi.org/10.1057/s41296-024-00701-4, EDN: ZMGLHC.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T. and Grimes, J. M. (2010), "Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies", *Government Information Quarterly*, vol. 27, no. 3, pp. 264–271, https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001.

Blind, P. K. (2007), "Building trust in government in the twenty-first century: Review of literature and emerging issues", in UNDESA (ed.), *Proceedings of the 7th Global forum on reinventing government building trust in government*, United Nations, Vienna, Austria. 31 p.

Boulianne, S. (2015), "Social media use and participation: A meta-analysis of current research", *Information, Communication & Society,* vol. 18, no. 5, pp. 524–538, https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1008542.

Boulianne, S. (2020), "Twenty years of digital media effects on civic and political participation", *Communication Research*, vol. 47, no. 7, pp. 947–966, https://doi.org/10.1177/0093650218808186.

Boulianne, S. and Theocharis, Y. (2018), "Young people, digital media, and engagement: A meta-analysis of research", *Social Science Computer Review,* vol. 38, no. 2, pp. 111–127, https://doi.org/10.1177/0894439318814190.

Criado, J. I. and Rojas-Martín, F. (2015), "The impact of social media in local government. Myths and realities in the Spanish case", *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, no. 20, pp. 25–42, https://doi.org/10.7238/idp.v0i20.2581.

Habermas, J. (1996), Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy, translated by Rehg, W., MIT Press, Cambridge, MA, US.

Habermas, J. (1962), *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Öffentlichkeit*, Luchterhand, Neuwied, Deutschland.

Habermas, J. (1984), *The theory of communicative action. Vol. 1: Reason and the rationalization of society*, translated by MacCarthy, T., Beacon Press, Boston, MA, US.

Lameiras, M., Silva, T. and Tavares, A. (2018), "An empirical analysis of social media usage by local governments in Portugal", in Kankanhalli, A., Ojo, A. and Soares, D. (eds.), *ICEGOV'18: Proceedings of the 11th International conference on theory and practice of electronic governance*, Association for Computing Machinery, New York, NY, US, pp. 257–268, https://doi.org/10.1145/3209415.3209503.

Larsson, A. O. and Skogerbø, E. (2016), "Out with the old, in with the new? Perceptions of social (and other) media by local and regional Norwegian politicians", *New Media & Society*, vol. 20, no. 1, pp. 219–236, https://doi.org/10.1177/1461444816661549.

Mergel, I. (2012), *Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration and transparency in the networked world*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA, US.

Negt, O. and Kluge, A. (1972), *Öffentlichkeit und Erfahrung. Zur Organisationsanalyse von bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, Deutschland.

Norris, D. F. and Reddick, C. G. (2013), "E-participation among American local governments", in Wimmer, M. A., Tambouris, E. and Macintosh, A. (eds.), *Electronic participation. ePart 2013. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 8075, Springer, Berlin, Heidelberg, Germany, pp. 37–48, https://doi.org/10.1007/978-3-642-40346-0_4.

Susen, S. (2023), "A new structural transformation of the public sphere? With, against, and beyond Habermas", *Society*, vol. 60, pp. 842–867, https://doi.org/10.1007/s12115-023-00908-y.

Warren, M. (2020), "Participatory deliberative democracy in complex mass societies", *Journal of Deliberative Democracy*, vol. 16, no. 2, pp. 81–88, https://doi.org/10.16997/jdd.395, EDN: VRGQYQ.

Information about the authors

G. A. Savchuk – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Integrated Marketing Communications and Branding, Ural Federal University, 19 Mira Str., Yekaterinburg, 620002, Russia

SPIN code (RSCI): 4639-1293

AuthorID (RSCI): 426867

Web of Science ResearcherID: AAM-8922-2021

Scopus Author ID: 57213002265

S. V. Kulpin – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Integrated Marketing Communications and Branding, Ural Federal University, 19 Mira Str., Yekaterinburg, 620002, Russia

SPIN code (RSCI): 1852-0951

AuthorID (RSCI): 692033

Web of Science ResearcherID: R-6859-2016

Scopus Author ID: 57216868677

V. E. Tronina – Assistant Professor of the Department of Integrated Marketing Communications and Branding, Ural Federal University, 19 Mira Str., Yekaterinburg, 620002, Russia
SPIN code (RSCI): 8568-1350
AuthorID (RSCI): 1220435

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 02.09.2025; approved after reviewing 22.11.2025; accepted for publication 22.11.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 590–605.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 590–605.

Эта работа © 2026 Макаровой М. Н., Пышминцевой О. А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Makarova, M. N. and Pyshmintseva, O. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 332.1
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-590-605

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ РИСКАМИ В РЕГИОНЕ: ОТ СУБЪЕКТИВНЫХ ОЦЕНОК НАСЕЛЕНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРИОРИТЕТАМ РАЗВИТИЯ

Мария Никитична Макарова[1]✉, **Ольга Александровна Пышминцева**[2]
[1, 2] Институт экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург, Россия
[1] makarova.mn@uiec.ru✉, https://orcid.org/0000-0001-6144-6178
[2] pyshmintseva.oa@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-5710-9459

Аннотация. Введение: современное общество характеризуется многообразием и увеличением масштаба социальных рисков, оказывающих негативное влияние на жизнестойкость населения и социально-экономическое развитие регионов. Это обусловливает необходимость совершенствования инструментов управления ими для обеспечения устойчивого развития субъектов Российской Федерации. **Цель:** оценить согласованность сложившейся системы социальных рисков в регионе с приоритетами социального развития, закрепленными в стратегических документах федерального и регионального уровня. **Методы:** использован комплексный методологический подход. Диагностика социальных рисков проведена с помощью репрезентативного социологического опроса населения региона на примере Свердловской области. Стратегические приоритеты выявлены методом контент-анализа ключевых стратегических документов развития федерального и регионального уровня. Согласованность субъективных оценок и стратегических приоритетов проанализирована с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена. **Результаты:** установлено, что население региона наиболее остро воспринимает физиоло-

гические и коммуникационные риски. При этом стратегические документы, в особенности федеральные, существенно недооценивают важность коммуникационных рисков и переоценивают значимость воспроизводственных и профессиональных по сравнению с субъективными оценками населения. На региональном уровне выявлена относительно качественная согласованность указанных параметров. **Выводы:** уровень согласованности стратегических социальных приоритетов и субъективных оценок населением социальных рисков является недостаточным, что обусловливает необходимость выработки новых подходов к управлению социальными рисками с учетом международного опыта.

Ключевые слова: социальный риск, стратегия развития, социологический опрос, контент-анализ, оценка согласованности, регион, управление рисками

Благодарность: статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 24-28-00654 «Оценка и прогнозирование социальных рисков и их последствий для устойчивого развития регионов России в контексте современных глобальных вызовов», https://rscf.ru/project/24-28-00654/.

Для цитирования: *Макарова М. Н., Пышминцева О. А.* Управление социальными рисками в регионе: от субъективных оценок населения к стратегическим приоритетам развития // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 590–605. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-590-605.

Original article

SOCIAL RISK MANAGEMENT IN THE REGION: FROM THE POPULATION'S SUBJECTIVE ASSESSMENTS TO STRATEGIC DEVELOPMENT PRIORITIES

Mariya N. Makarova[1]✉, **Olga A. Pyshmintseva**[2]

[1, 2] Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS, Yekaterinburg, Russia

[1] makarova.mn@uiec.ru✉, https://orcid.org/0000-0001-6144-6178

[2] pyshmintseva.oa@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-5710-9459

Abstract. Introduction: contemporary society is characterized by a growing variety and scale of social risks that adversely affect population resilience and the sustainability of regional socio-economic development. This underscores the need to enhance risk management tools to ensure the sustainable development of regions. **Objectives:** to assess the degree of correspondence between the current system of social risks in the region and the social development priorities articulated in strategic documents at the federal and regional levels. **Methods:** a comprehensive methodological approach was employed. Social risks were identified through a representative sociological survey of the region's population, using the Sverdlovsk Region as a case study. Strategic priorities were determined via content analysis of key strategic development documents at both the federal and regional levels. The alignment between subjective assessments and strategic priorities was analysed using Spearman's rank correlation coefficient. **Results:** the findings reveal that physiological and communication risks are perceived by the region's population as the most acute. At the same time, strategic documents – particularly those at the federal level – substantially underestimate the importance of communication risks and overestimate the significance of reproductive and professional risks relative to the population's subjective assessments. At the regional level, a relatively satisfactory degree of consistency between these parameters was observed. **Conclusions:** the study concludes that the current level of alignment between strategic

social priorities and the population's subjective perceptions of social risks is insufficient. This highlights the necessity of developing new approaches to social risk management that incorporate international experience.

Keywords: social risk, development strategy, sociological survey, content analysis, consistency assessment, region, risk management

Acknowledgements: the study was supported by the Russian Science Foundation grant, project no. 24-28-00654 "Assessment and forecasting of social risks and their consequences for the sustainable development of Russian regions in the context of modern global challenges", https://rscf.ru/project/24-28-00654/.

For citation: Makarova, M. N. and Pyshmintseva, O. A. (2026), "Social risk management in the region: From the population's subjective assessments to strategic development priorities", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 590–605, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-590-605.

ВВЕДЕНИЕ

Современное общество представляет собой общество рисков (Beck, 1992), которые распространены повсеместно, отличаются высокой универсальностью и масштабностью, зачастую имеют институционализированную форму и подвержены эскалации вследствие человеческой деятельности (Синьковская, 2020). Понимая социальный риск как ситуацию неопределенности (Найт, 2003), возникающую под воздействием глобальных вызовов – политических, экономических, технологических, экологических и др. (Евдокименко, 2015; Микрюков и Илюшин, 2022), мы рассматриваем социальный риск как фактор снижения жизнеспособности населения (Величковский, 2012) и устойчивости регионального развития (Сухих и Зубарев, 2012). Социальный риск всегда связан с ситуацией стресса, а следовательно, негативно влияет на здоровье и качество жизни индивида и общества в целом (Величковский, 2005). Вместе с тем реакция на ситуацию риска является рациональной в той степени, в которой субъект принятия решения обладает информацией для оценки альтернатив и последствий реализации социальной угрозы (Зубков, 2001).

Углубление традиционных (Степанова и Обогаева, 2021) и возникновение новых (Ли, 2024) социальных рисков ставят перед исследователями и практиками вопросы управления ими как систематической деятельности, направленной на выявление, оценку и минимизацию рисков, связанных с различными аспектами жизни общества. Актуальность этой темы также обусловлена необходимостью разработки эффективных стратегий, которые помогут предотвратить или смягчить негативные последствия социальных рисков, обеспечивая устойчивое развитие и социальную справедливость.

Классические подходы к управлению социальными рисками часто предусматривают разработку и внедрение программ социальной политики, направленных на поддержку уязвимых групп населения (Фурсов и Долгова, 2020). Эти программы могут включать в себя меры по обеспечению доступа к обра-

зованию, здравоохранению и социальным услугам, что способствует снижению уровня бедности и улучшению качества жизни (Агеев и Сыроижко, 2023). Например, программы социальной защиты, такие как пособия по безработице и субсидии на жилье, играют ключевую роль в поддержке людей, находящихся в трудной жизненной ситуации (Yu et al., 2017).

Инновационные подходы к управлению социальными рисками все чаще включают использование информационных технологий и больших данных для более точной оценки и прогнозирования рисков. Современные методы анализа информации позволяют выявлять скрытые закономерности и тенденции, указывающие на потенциальные социальные риски (Черешкин и др., 2020; Novikova et al., 2021; Макаров и др., 2020). Например, использование больших данных и машинного обучения может помочь в разработке более точных моделей прогнозирования, которые учитывают широкий спектр факторов, влияющих на социальные риски. Это позволяет эффективнее распределять ресурсы и разрабатывать целенаправленные меры по снижению угроз (Bulba et al., 2021).

Одним из перспективных направлений является интеграция междисциплинарных исследований, объединяющих знания из различных областей, таких как экономика, психология и социология, для более комплексного понимания социальных рисков и выработки более эффективных стратегий, которые учитывают не только экономические, но и психологические и социальные аспекты. Например, исследования в области поведенческой экономики помогают понять, как индивидуальные и коллективные решения влияют на социальные риски и как можно стимулировать более устойчивое поведение населения (Pidlypna, 2020; Liu and Huang, 2017).

Важный аспект управления социальными рисками – мониторинг и оценка эффективности принимаемых мер. Это включает в себя разработку индикаторов и метрик, дающих возможность оценивать воздействие программ и инициатив на социальные риски. Регулярный мониторинг позволяет выявлять недостатки и вносить необходимые коррективы, что способствует повышению устойчивости социально-экономической системы региона и адаптивности мер к меняющимся условиям (Bilyk, 2020; Vykopalova, 2016).

Таким образом, очевидно, что управление социальными рисками, с одной стороны, требует идентификации и диагностики социальных рисков, с другой – выработки соответствующих стратегических приоритетов по их предотвращению и/или нивелированию негативных последствий реализации выявленных рисков. Это и определило цель исследования – оценку приоритетов социального развития в стратегических документах федерального и регионального уровня в контексте сложившейся системы социальных рисков в регионе.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для реализации поставленной цели предложен комплексный инструментарий, позволяющий решить две задачи: во-первых, диагностировать сложившуюся систему социальных рисков в регионе и, во-вторых, выявить приоритеты социальной политики в стратегических документах развития.

Для того чтобы решить задачу по идентификации и диагностике сложившейся системы социальных рисков, в 2024 году в соответствии с авторской классификацией социальных рисков (Макарова, 2025) проведен социологический опрос населения. Полигоном исследования выбрана Свердловская область. Опрос был проведен в апреле–ноябре 2024 года, включающий очное индивидуальное анкетирование и онлайн-опрос с помощью Яндекс-формы. Объем выборочной совокупности составил 391 человек (доверительная вероятность – 95 %, погрешность – ±5%). Выборка репрезентативна по полу и возрасту для населения Свердловской области согласно данным Росстата на 1 января 2024 года. Инструментарий исследования представлял собой структурированную анкету, вопросы которой включали социально-демографические и экономические характеристики респондентов, а также оценку ими социальных рисков по 5-балльной шкале Лайкерта.

Для выявления приоритетов социальной политики использовался метод контент-анализа. Анализировались стратегические документы[1], определяющие перспективы и цели социально-экономического развития на период до 2030 года России в целом и Свердловской области как полигона выполняемого исследования.

Таким образом, предложенный комплексный инструментарий позволил выявить как ключевые социальные риски в регионе, так и стратегические приоритеты государственной и региональной социальной политики по их преодолению, а также показать, согласованы ли указанные документы с текущей ситуацией в субъекте Российской Федерации оцененной на основе расчета коэффициентов ранговой корреляции Спирмена между рейтингом субъективных оценок угроз и рейтингом представленности социальных рисков в стратегических документах.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

По результатам социологического опроса, 38,9 % жителей Свердловской области трудоспособного возраста не ощущают социальные риски, 19,2 % воспринимают их на низком уровне, а 23,1 % – на среднем. Лишь 11,3 и 7,6 % респондентов относятся к группам с высоким и очень высоким уровнем восприятия данных рисков соответственно (рис. 1).

[1] *О национальных* целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 07.05.2024 № 309. URL: https://base.garant.ru/408992634/ (дата обращения: 19.10.2025); *Стратегия* пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Электронный ресурс]: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 28.12.2024 № 4146-р. URL: https://base.garant.ru/411243583/ (дата обращения: 19.10.2025); *Проект* стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года [Электронный ресурс] // Офиц. сайт М-ва экон. развития Рос. Федерации. 2022. 8 июля. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonomiceskogo_razvitiya_subektov_rf/proekty_strategiy_subektov_rf/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_sverdlovskoy_oblasti_do_2035_goda.html (дата обращения: 19.10.2025).

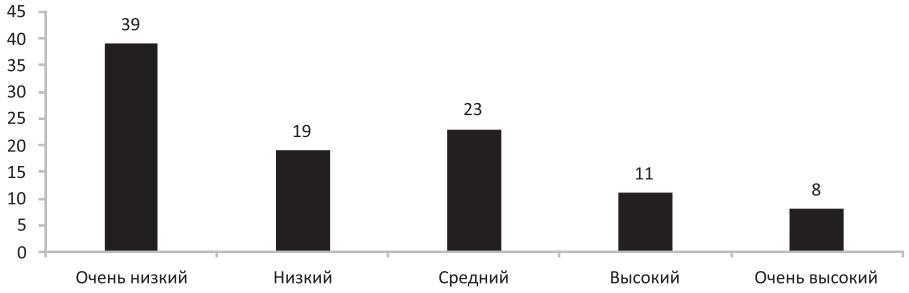


Рис. 1. Субъективная оценка уровня социальных рисков, % от опрошенных / Fig. 1. Subjective assessment of social risks, % of respondents

Источник: рис. 1–2 составлены авторами.

В ходе исследования был сформирован рейтинг социальных рисков населения Свердловской области. Первое место в нем занял физиологический риск, который респонденты оценили в среднем на 2,72 балла (средний уровень). Среди его компонентов наибольшее беспокойство вызвал риск деградации окружающей среды, получивший в среднем 2,93 балла. Неудивительно, что 33 % опрошенных оценили этот риск как высокий и очень высокий, поскольку Свердловская область входит в число регионов с наиболее напряженной экологической обстановкой в стране. Кроме того, среди компонентов физиологического риска значимыми оказались угроза ухудшения и утраты здоровья – 2,77 балла и обесценивание человеческой жизни, угроза физической безопасности – 2,5 балла. Высоко и очень высоко угрозу ухудшения и утраты здоровья оценили 27 % респондентов, а угроза обесценения человеческой жизни и физической безопасности беспокоила 23,4 % (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Ответы респондентов на вопрос «В данный момент Вашей жизни Вы лично чувствуете, что Вам угрожает?» (5 – самая высокая угроза, 1 – самая низкая угроза) / Respondents' answers to the question "Do you personally feel threatened at this point in your life?" (5 – highest threat, 1 – lowest threat)

Компонент социального риска	Оценка социального риска, балл	Доля респондентов ответивших, что ощущают высокий и очень высокий риск, %
Физиологический риск	2,72	28,0
Коммуникационный риск	2,38	19,3
Профессиональный риск	2,22	17,5
Материальный риск	2,13	13,1
Воспроизводственный риск	1,82	8,2
Риск деструктивного поведения	1,59	8,1
Всего	2,29	18,8

Источник: табл. 1–2 составлены авторами.

На втором месте среди социальных рисков – коммуникационный риск, который респонденты в среднем оценили на 2,38 балла. Его компонентами выступают угроза стресса и потери контроля над жизненной ситуацией (в среднем 2,6 балла), а также угроза одиночества и социальной изоляции (в среднем 2,08 балла). Как высокий и очень высокий данный риск оценивают 25,7 и 13 % респондентов соответственно. Третье место занимает профессиональный риск, который заключается в страхе потери работы, служебного положения или статуса. Он серьезно беспокоит 17,5 % респондентов и в среднем оценивается на 2,22 балла. Наименьшую обеспокоенность у респондентов вызывают воспроизводственный риск и риск деструктивного поведения: только чуть более 8% опрошенных оценили данные риски как очень высокие.

Женщины более восприимчивы к коммуникационному и экологическому рискам, в то время как мужчины более высоко оценивают риски деструктивного поведения, воспроизводственный и материальный, а также физиологический риск. Кроме того, в целом мужчины чаще, по сравнению с женщинами, оценивают риски как высокие и очень высокие.

Значимой детерминантой субъективного восприятия социальных рисков является возраст. Наиболее низкий уровень восприятия рисков характерен для молодежи в возрасте 15–19 лет и для людей предпенсионного возраста: среди тех, кто оценил риски как высокие и очень высокие, молодежь 15–19 лет составила всего 13,3 %, доля респондентов в возрасте 55–59 лет – 13,8 %, а в возрасте 60–64 лет – 15,9 %. Кроме того, наблюдаются различия в рейтинге социальных рисков в зависимости от возрастной группы населения. Так, коммуникационный риск наиболее сильно беспокоит респондентов в возрасте 20–29 лет (в среднем 3 балла), затем острота его восприятия постепенно снижается. Уровень восприятия материального риска возрастает к 40–44 годам, достигая 2,6 балла, затем снижается, а после 60 лет вновь начинает расти. Угроза деструктивного поведения значительно больше беспокоит возрастную группу 45–49 лет.

Существенное влияние на уровень восприятия социальных рисков оказывает состояние здоровья человека: чем оно хуже, тем острее восприятие субъектом тех или иных рисков. Так, среди респондентов, оценивших свое состояние здоровья как плохое, 35 % воспринимают социальные риски на высоком и очень высоком уровне, а еще 25,6 % – на среднем. При этом 80,8 % опрошенных с очень хорошим состоянием здоровья отмечают, что не ощущают никаких рисков.

В целом проведенный социологический опрос показал, что более 40 % населения Свердловской области ощущают на себе влияние различных социальных рисков: 23 % опрошенных обеспокоены ими на среднем уровне, а 19 % – на высоком и очень высоком. Наибольшую обеспокоенность у населения Свердловской области вызывают физиологический и коммуникационный риски, а также риск деградации окружающей среды, в то время как материальный и профессиональный риски ощущаются чуть менее значимыми.

Очевидно, что для эффективной реализации социальной политики и сохранения социальной стабильности идентифицированные социальные риски должны найти свое отражение в различных нормативно-правовых

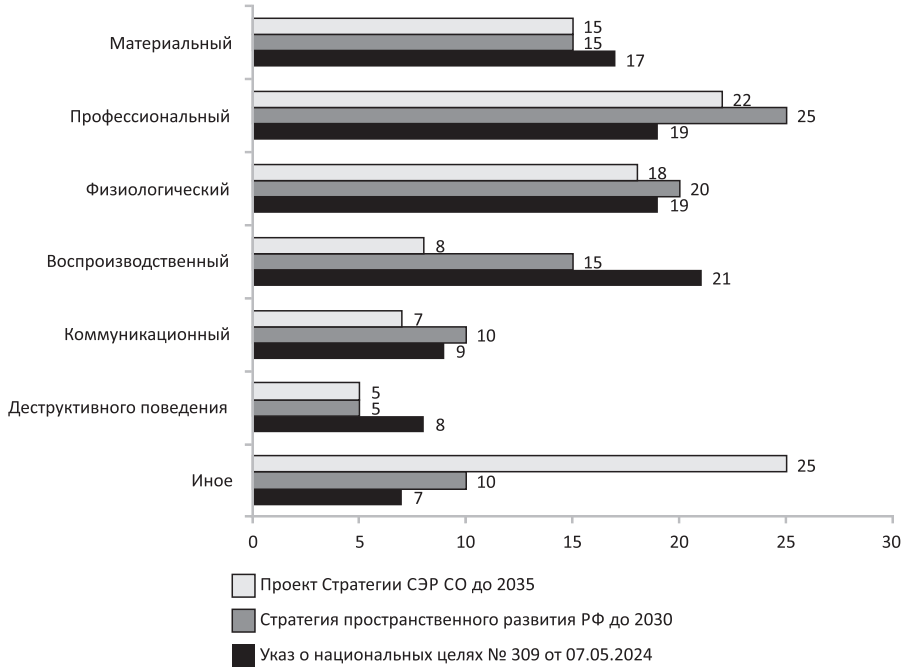


Рис. 2. Доля текста стратегического документа, посвященная каждому социальному риску, % от всего объема текста / Fig. 2. Percentage of the strategic document text devoted to each social risk, % of the total text volume

актах федерального и регионального уровня. Стратегические приоритеты социальной политики анализировались на основе трех документов, краткая характеристика которых с точки зрения противодействия социальным рискам представлена ниже.

Так, Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» предлагает комплексный подход к решению социальных рисков, которые угрожают устойчивому развитию и благополучию населения России. В документе сделан акцент на долгосрочных структурных преобразованиях, а не на точечных мерах, а сами национальные приоритеты в большей степени ориентированы на создание условий для предотвращения рисков, чем на реагирование на их последствия. Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года затрагивает все категории социальных рисков и подходит к их снижению через сбалансированное развитие территорий, инфраструктурные инвестиции и поддержку человеческого капитала. Вместе с тем следует отметить, что в данном документе вопрос противодействия социальным рискам рассматривается косвенным образом – как результат реализации пространственной политики в целом. Наконец, в проекте стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года учитывается не только прямое упоминание рисков, но и темы, которые косвенно связаны

с каждым типом риска (например, разделы о здравоохранении, образовании, экологии, экономике), то есть основное внимание сфокусировано на системных мерах, которые прямо или опосредованно влияют на снижение социальных рисков.

Контент-анализ представленных документов позволил определить в процентном соотношении, какая часть каждого из них посвящена одному из социальных рисков (рис. 2). Очевидно, что проект стратегии социально-экономического развития Свердловской области около 25 % своего объема отдает вопросам экономического и организационного характера, что связано со спецификой такого типа документов, в то время как остальные два более 90 % своего объема прямо или косвенно посвящают работе с социальными рисками.

Как видно на рисунке 2, наибольшее внимание во всех документах уделяется профессиональному (19–22 %), физиологическому (18–20 %) и материальному (15–17 %) рискам, закрывающим базовые потребности населения, такие как здоровье, безопасность, занятость и доходы.

Отдельно отметим дифференциацию социальных приоритетов. В Указе Президента Российской Федерации от 2024 года, в отличие от других стратегических документов, 21 % текста посвящен противодействию воспроизводственному риску. При этом акцент сделан на семейной политике и мерах по повышению рождаемости, а сам риск обозначен как наиболее значимый. Однако цели регионального развития существенно отличаются от федеральных приоритетов: в проекте стратегии социально-экономического развития Свердловской области воспроизводству населения отведено только 8 % объема документа. Вместе с тем с приходом нового губернатора Свердловской области летом 2025 года была поставлена задача обновить и доработать проект стратегии, в том числе в вопросах демографического развития, согласовав его с национальными целями[2].

Таким образом, проранжировав субъективную оценку восприятия социальных рисков и приоритеты социальной политики в стратегических документах, можно оценить их согласованность на основе расчета коэффициентов ранговой корреляции Спирмена (табл. 2).

Как видно из таблицы 2, в верхней части рейтинга как субъективных оценок, так и стратегических приоритетов находится физиологический риск, отражающий угрозы в сфере общественного здоровья и безопасности. Так, для населения Свердловской области этот риск находится на первом месте, по степени своей представленности в стратегических документах он занимает вторую позицию. При этом подчеркнем, что все три стратегических документа существенно недооценивают важность коммуникационного риска, отмеченного населением Свердловской области: угрозы стресса и потери контроля над собственной жизнью, а также одиночества и социальной изоляции, волнующие людей, в стратегических документах затрагиваются в наи-

[2] *Денис* Паслер поручил актуализировать стратегию социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Правительства Свердл. обл. 2025. 25 июня. URL https://midural.ru/news/list/document280189/ (дата обращения: 12.08.2025).

Таблица 2 / Table 2

Ранжирование субъективных оценок социальных рисков и их представленности в стратегических документах развития / Ranking the subjective assessments of social risks and their representation in the strategic development documents

Социальные риски	Социальный опрос населения Свердловской области	Цели национального развития Российской Федерации	Стратегия пространственного развития Российской Федерации	Проект стратегии социально-экономического развития Свердловской области
Физиологический риск	1	2	2	2
Коммуникационный риск	2	5	5	5
Профессиональный риск	3	2	1	1
Материальный риск	4	4	3	3
Воспроизводственный риск	5	1	3	4
Риск деструктивного поведения	6	6	6	6
Коэффициент ранговой корреляции Спирмена		0,229	0,457	0,543

меньшей степени. С другой стороны, стратегические документы оценивают существенно выше такие угрозы, как воспроизводственный и материальный риски, по сравнению с субъективными оценками населения региона.

Таким образом, наименьшая согласованность в приоритизации социальных рисков и мер реагирования на них выявлена между субъективными оценками населения Свердловской области и целями национального развития (коэффициент ранговой корреляции – 0,229). Это, безусловно, указывает на обобщенный характер федерального стратегического документа, который слабо учитывает региональную специфику. Стратегия пространственного развития Российской Федерации, в силу своего предмета регулирования, значительно лучше (коэффициент ранговой корреляции – 0,457) отражает региональную структуру социальных рисков Свердловской области, повышая значимость противодействия профессиональным рискам.

Наилучшим образом с субъективными оценками социальных рисков населением согласуется проект стратегии социально-экономического развития Свердловской области (коэффициент ранговой корреляции составил 0,543), довольно хорошо учитывающий специфику регионального развития. Однако следует выделить два обстоятельства. Во-первых, как уже отмечалось, в рассматриваемом документе профессиональные риски представлены как более значимые, чем это воспринимается населением. Угроза потери

работы не относится к числу наиболее тревожных для респондентов: в условиях дефицита кадров рынок труда оперативно предоставляет возможности для трудоустройства на приемлемых условиях. Во-вторых, в проекте стратегии значительно недооценен коммуникационный риск, связанный с одиночеством и социальной изоляцией. Вместе с тем, по данным Росстата, доля одиноких домохозяйств в нашей стране стабильно и быстро растет[3], что противоречит высокой ценности семьи в российском обществе[4]. Указанное противоречие является источником социального стресса, и стоит ожидать, что субъективное восприятие данного риска как значимого будет только усиливаться.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях глобальных вызовов становится востребованной деятельность по управлению социальными рисками как источником неопределенности и социальной нестабильности. Процесс управления социальными рисками связан, во-первых, с диагностикой структуры и значимости социальных рисков и, во-вторых, с выработкой подходов к противодействию социальным рискам или снижению их негативных последствий.

Выполненное социологическое исследование показало, что значительная часть населения Свердловской области подвержена влиянию социальных рисков. Наибольшие угрозы ощущаются в сфере здоровья и безопасности, агрегированных в физиологический риск, а также в сфере одиночества и социальной изоляции, объединенных в коммуникационный риск. Кроме того, наблюдаются значительные различия в восприятии социальных рисков разными демографическими группами населения, что позволяет очертить круг социально уязвимых групп как потенциальных получателей мер социальной поддержки.

В результате контент-анализа стратегических документов развития федерального и регионального уровня в разрезе идентифицированных социальных рисков сделан вывод о том, что они направлены на противодействие всем ключевым социальным рискам. Вместе с тем приоритизация социальных рисков в разной степени согласуется с субъективной оценкой значимости этих рисков у населения, что связано в первую очередь с детализацией региональной специфики в стратегических документах: именно проект стратегии социально-экономического развития Свердловской области наилучшим образом среди проанализированных документов отвечает представлениям населения о значимых социальных угрозах. Однако согласованность субъективных оценок и региональных социальных приоритетов находится на среднем уровне, что обусловливает необходимость дальнейшего совершенствования региональной социальной политики и стратегии регионального социально-экономического развития.

[3] *Всероссийская* перепись населения 2020 года [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. службы гос. статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/vpn/2020 (дата обращения: 10.11.2025).

[4] *Семья* в системе российских ценностей [Электронный ресурс] // ВЦИОМ Новости. 2024. 22 нояб. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-v-sisteme-rossiiskikh-cennostei (дата обращения: 10.11.2025).

Перспективным инструментом представляется реализация концепции управления социальными рисками (Social Risk Management – SRM), разработанной Всемирным банком (Максимович, 2023) и предполагающей комплекс стратегий, направленных на профилактику данных рисков (предупреждение их возникновения), смягчение (снижение негативных последствий) и преодоление (меры по ликвидации последствий). Еще одним актуальным подходом к управлению социальными рисками может стать адаптация международного стандарта ИСО 31000:2019 «Менеджмент риска»[5] к вопросам оценки, обработки и мониторинга социальных рисков на региональном уровне, а также последовательная имплементация целей устойчивого развития в российскую социальную политику (Киселев и Прокопов, 2020). Поиск эффективных решений в сфере риск-менеджмента является перспективным направлением для дальнейших исследований.

Список источников

Агеев К. Е., Сыроижко В. В. Современные аспекты государственной политики по повышению качества жизни населения России // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 2. С. 94–99. https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-61-2-94-99. EDN: RXIYCT.

Величковский Б. Т. Жизнеспособность нации. Взаимосвязь социальных и биологических механизмов в развитии демографического кризиса и изменении состояния здоровья населения России. 2-е изд. М.: РАМН, 2012. 240 с. EDN: QMBVPT.

Величковский Б. Т. Социальный стресс, трудовая мотивация и здоровье // Бюллетень Восточно-Сибирского научного центра Сибирского отделения Российской академии медицинских наук. 2005. № 2. С. 24–36. EDN: KZZFVD.

Евдокименко О. Н. Социальный риск: понятие и классификация // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 4. Правоведение. 2015. № 6. С. 51–55. EDN: WJAXBT.

Зубков В. И. Риск в структуре экономического поведения // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2001. № 2. С. 76–93. EDN: BFESGP.

Киселев А. Н., Прокопов Ф. Т. Управление рисками устойчивого развития // Бизнес. Общество. Власть. 2020. № 2–3. С. 41–73. EDN: GKDDSJ.

Ли С. Управление социальными рисками в глобальном обществе риска: уроки, извлеченные из мер реагирования Китая на пандемию // Общество. Среда. Развитие. 2024. № 1. С. 45–51. https://doi.org/10.53115/19975996_2024_01_045_051. EDN: IAKHVJ.

Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д., и др. Использование агент-ориентированных моделей для расширения стратегического функционала ситуационных центров Кузбасса // Экономика промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 300–307. https://doi.org/10.17073/2072-1633. EDN: SMPFCF.

[5] *ГОСТ Р* ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство [Электронный ресурс]: утв. Приказом Федер. агентства по техн. регулированию и метрологии от 10.12.2019 № 1379-ст. URL: https://base.garant.ru/73421703/ (дата обращения: 10.11.2025).

Макарова М. Н. К оценке влияния социальных рисков на продолжительность жизни экономически активного населения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18, № 1. С. 206–219. https://doi.org/10.15838/esc.2025.1.97.12. EDN: WVMTRZ.

Максимович А. В. Методология прогнозирования и стратегии управления социальными рисками // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 223–229. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-223-229. EDN: TDVMJQ.

Микрюков В. О., Илюшин С. Н. Теоретико-методологический анализ социальных рисков современного общества. М: Науч.-издат. центр Инфра-М, 2022. 159 с. https://doi.org/10.12737/1111372. EDN: TJZZTO.

Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. М. Я. Каждана. М.: Дело, 2003. 359 с.

Синьковская И. Г. Социальные риски в российском обществе // Вестник Восточно-Сибирской открытой академии. 2020. № 36. С. 9–12. EDN: ZIFUQW.

Степанова М. Н., Обогаева А. В. Особенности социальных рисков домашних хозяйств // Global and Regional Research. 2021. Т. 3, № 1. С. 73–79. EDN: JRDNQN.

Сухих В. А., Зубарев Н. Ю. Оценка риска здоровью как показатель долгосрочного планирования социоэкономического развития региона // Ars Administrandi (Искусство управления). 2012. № 3. С. 23–34. EDN: PVXNFR.

Фурсов В. А., Долгова А. А. Социальная защита населения в Российской Федерации // Образование и проблемы развития общества. 2020. № 1. С. 220–223. EDN: CTDVIF.

Черешкин Д. С., Ройзензон Г. В., Бритков В. Б. Применение методов искусственного интеллекта для анализа риска в социально-экономических системах // Информационное общество. 2020. № 3. С. 14–24. EDN: BUEQJJ.

Beck U. Risk society: Towards a new modernity. London, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992. 260 p.

Bilyk O. Formation of a system of public management of social risks // Socio World – Social Research & Behavioral Sciences. 2020. Vol. 2, № 2. P. 12–18. https://doi.org/10.36962/swd0202202012. EDN: VCFXEV.

Bulba V. G., Goncharenko M. V., Yevtuxov O. V. Fiscal mechanism in public administration of social risks // Cuestiones Políticas. 2021. Vol. 39, № 68. P. 531–548. https://doi.org/10.46398/cuestpol.3968.34. EDN: FJEUZZ.

Liu Z., Huang J. Factors contributing to social risk management in China: Evaluation in the context of SSRA initiative // Chinese Public Administration Review. 2017. Vol. 8, № 2. P. 120–139. https://doi.org/10.22140/cpar.v8i2.158.

Novikova O., Shamileva L., Vicen V. et al. The modernization of current methods and technologies for risk assessment, modeling and forecasting // Journal of Physics: Conference Series. 2021. Vol. 1804. Art. № 012057. https://doi.org/10.1088/1742-6596/1804/1/012057. EDN: VIJILS.

Pidlypna R. Implementation of government programs of social risk management // Економічний Дискурс. 2020. № 3. P. 38–44. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-3-4. EDN: HXNHGE.

Vykopalová H. Social risk management as a strategy in the fight against poverty and social exclusion // Danube. 2016. Vol. 7, № 2. P. 123–129. https://doi.org/10.1515/danb-2016-0007.

Yu T., Shen G. Q., Shi Q. et al. Managing social risks at the housing demolition stage of urban redevelopment projects: A stakeholder-oriented study using social network analysis // International Journal of Project Management. 2017. Vol. 35, № 6. P. 925–941. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.004.

Информация об авторах

М. Н. Макарова – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 8630-5215

AuthorID (РИНЦ): 625550

Web of Science ResearcherID: H-7717-2017

Scopus Author ID: 57190415325

О. А. Пышминцева – младший научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 6081-2827

AuthorID (РИНЦ): 518015

Web of Science ResearcherID: AAZ-6335-2021

Scopus Author ID: 57190430450

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 24.11.2025; одобрена после рецензирования 09.12.2025; принята к публикации 09.12.2025.

References

Ageev, K. E. and Syroizhko, V. V. (2023), "Modern aspects of the state policy to improve life quality in Russia", *Region: Systems, Economics, Management*, no. 2, pp. 94–99, https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-61-2-94-99, EDN: RXIYCT.

Velichkovskiy, B. T. (2012), *Zheznesposobnost' natsii. Vzaimosvyz' sotsial'nykh i biologicheskikh mekhanizmov v razvitii demograficheskogo krizisa i izmenenii sostoyaniya zdorov'ya naseleniya Rossii* [The viability of the nation. The interrelation of social and biological mechanisms in the development of the demographic crisis and changes in the health status of the Russian population], RAMN, Moscow, Russia, EDN: QMBVPT.

Velichkovskij, B. T. (2005), "Social stress working motivation and health", *Bulletin of the East Siberian Scientific Center of the Academy of Medical Sciences*, no. 2, pp. 24–36, EDN: KZZFVD.

Evdokimenko, O. N. (2015), "Social risk: Notion and classification", *Vesnik of Yanka Kupala State University of Grodno. Series 4. Jurisprudence*, no. 6, pp. 51–55, EDN: WJAXBT.

Zubkov, V. I. (2001), "Risk in the structure of economic behaviour", *RUDN Journal of Sociology*, no. 2, pp. 76–93, EDN: BFESGP.

Kiselev, A. N. and Prokopov, F. T. (2020), "Sustainable development risk management", *Business. Society. Government*, no. 2–3, pp. 41–73, EDN: GKDDSJ.

Li, S. (2024), "Social risk management in a global risk society: Lessons learned from China's pandemic response", *Society. Environment. Development*, no. 1, pp. 45–51, https://doi.org/10.53115/19975996_2024_01_045_051, EDN: IAKHVJ.

Makarov, V. L., Bakhtizin, A. R., Sushko, E. D. et al. (2020), "Using agent-based models to expand strategic functionality of the Kuzbass situation centers", *Russian Journal of Industrial Economics*, vol. 13, no. 3, pp. 300–307, https://doi.org/10.17073/2072-1633, EDN: SMPFCF.

Makarova, M. N. (2025), "On assessing the impact of social risks on the life expectancy of economically active population", *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 18, no. 1, pp. 206–219, https://doi.org/10.15838/esc.2025.1.97.12, EDN: WVMTRZ.

Maksimovich, A. V. (2023), "Forecasting methodology and social risk management strategies", *State and Municipal Management. Scholar Notes*, no. 4, pp. 223–229, https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-223-229, EDN: TDVMJQ.

Mikryukov, V. O. and Ilyushin, S. N. (2022), *Teoretiko-metodologicheskii analiz sotsial'nykh riskov sovremennogo obshchestva* [Theoretical and methodological analysis of social risks of modern society], Infra-M Scientific Publishing Center, Moscow, Russia, https://doi.org/10.12737/1111372, EDN: TJZZTO.

Knight, F. H. (2003), *Risk, neopredelennost' i pribyl'* [Risk, uncertainty and profit], translated by Kazhdan, M. Ya., Delo, Moscow, Russia.

Sin'kovskaya, I. G. (2020), "Social risks in the Russian society", *Vestnik Vostochno-Sibirskoi otkrytoi akademii,* no. 36, pp. 9–12, EDN: ZIFUQW.

Stepanova, M. N. and Obogaeva, A. V. (2021), "Features of social risks of households", *Global and Regional Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 73–79, EDN: JRDNQN.

Sukhikh, V. A. and Zubarev, N. Y. (2012), "Assessment of health risk as an indicator of long-term planning of socio-economic development of the region (the case of Perm Krai)", *Ars Administrandi,* no. 3, pp. 23–34, EDN: PVXNFR.

Fursov, V. A. and Dolgova, A. A. (2020), "Social protection of the population in the Russian Federation", *Education and Problems of Development of Society*, no. 1, pp. 220–223, EDN: CTDVIF.

Chereshkin, D. S., Royzenzon, G. V. and Britkov, V. B. (2020), "Application of artificial intelligence methods for risk analysis in socio-economic systems", *Information Society*, no. 3, pp. 14–24, EDN: BUEQJJ.

Beck, U. (1992), *Risk society: Towards a new modernity*, Sage Publications, London, UK, Newbury Park, CA, US.

Bilyk, O. (2020), "Formation of the system of state management of social risks", *Socio World – Social Research and Behavioral Sciences,* vol. 2, no. 2, pp. 12–18, https://doi.org/10.36962/swd0202202012, EDN: VCFXEV.

Bulba, V. G., Goncharenko, M. V. and Yevtuxov, O. V. (2021), "Fiscal mechanism in the state management of social risks", *Cuestiones Políticas,* vol. 39, no. 68, pp. 531–548, https://doi.org/10.46398/cuestpol.3968.34, EDN: FJEUZZ.

Liu, Z. and Huang, J. (2017), "Factors contributing to social risk management in China: Evaluation in the Context of SSRA Initiative", *Chinese Public Administration Review,* vol. 8, no. 2, pp. 120–139, https://doi.org/10.22140/cpar.v8i2.158.

Novikova, O., Shamileva, L., Visen, V. et al. (2021), "Modernization of existing methods and technologies for risk assessment, modeling and forecasting", *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 1804, art. no. 012057, https://doi.org/10.1088/1742-6596/1804/1/012057, EDN: VIJILS.

Pidlipna, R. (2020), "Implementation of state social risk management programs", *The Economic Discourse,* no. 3, pp. 38–44, https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-3-4, EDN: HXNHGE.

Vykopalova, H. (2016), "Social risk management as a strategy to combat poverty and social exclusion", *Danube*, vol. 7, no. 2, pp. 123–129, https://doi.org/10.1515/danb-2016-0007.

Yu, T., Shen, G. Q., Shi, Q. et al. (2017), "Social risk management at the stage of housing demolition within the framework of urban reconstruction projects: A stakeholder-oriented study using social media analysis", *International Journal of Project Management*, vol. 35, no. 6, pp. 925–941, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.004.

Information about the authors

M. N. Makarova – Candidate of Economics, Senior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 8630-5215

AuthorID (RSCI): 625550

Web of Science ResearcherID: H-7717-2017

Scopus Author ID: 57190415325

O. A. Pyshmintseva – Junior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 6081-2827

AuthorID (RSCI): 518015

Web of Science ResearcherID: AAZ-6335-2021

Scopus Author ID: 57190430450

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 24.11.2025; approved after reviewing 09.12.2025; accepted for publication 09.12.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 606–634.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 606–634.



Эта работа © 2026 Печенской-Полищук М. А., Сидоровой Д. С. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

This work © 2026 by Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Sidorova, D. S. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Научная статья
УДК 336.6
https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-606-634

СОИЗМЕРЕНИЕ НАЛОГОВОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Мария Александровна Печенская-Полищук[1]✉, **Дарья Сергеевна Сидорова**[2]
[1] Вологодский научный центр РАН, Вологда, Россия, marileen@bk.ru✉,
https://orcid.org/0000-0002-6067-2103
[2] Агентство мониторинга и социологических исследований, Вологда, Россия,
palkina.darya2014@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3434-4173

Аннотация. Введение: экономическое состояние и качество жизни населения в определенной степени зависимы от экологической обстановки территорий локализации. Это, в свою очередь, активизирует разработку и реализацию комплекса инструментов, направленных на обеспечение экологической безопасности. Ведущей группой здесь являются налоговые инструменты, которые не только выполняют фискальную функцию, но и компенсируют антропогенное воздействие и стимулируют экологически ответственное поведение. В международной практике широкое распространение получило экологическое налогообложение. Оно способствует внедрению новых низкоуглеродных технологий, модернизации производственного оборудования и более рациональному использованию природных ресурсов. Для развития системы экологического налогообложения в России актуальным становится поиск инструментов соизмерения экологической нагрузки с финансовой компенсацией антропогенного воздействия. **Цель:** исследование взаимосвязи между антропогенным влиянием и экологическим налогообложением в регионах Российской Федерации. **Методы:** на основе индексного метода, методики интегрального индикатора предложен методический подход к соизмерению налоговой и экологической нагрузки и проведен первый этап мониторинга на примере субъектов Российской Федерации. **Результаты:** сопоставимость налоговой и экологической нагрузки выявлена только в четверти субъектов Российской Федерации, что показало существующую в стране диспропорцию между воздействием на окружающую среду и налоговой компенсацией за такое воздействие. При этом расчеты указывают на сильную дифференциацию регионов по уровню антропогенного воздействия. Так, субъектов Российской Федерации с индексом менее 0,5 всего два, при этом наибольшая экологическая нагрузка приходится на территории Дальневосточного и Сибирского федеральных округов. **Выводы:** результаты проведенного исследования показали наличие существенных резервов налоговой компенсации антропогенного воздействия. Проработка методов реализации этих резервов позволит, во-первых, скорректировать поведение экономических субъектов, создающих антропогенное воздействие, в сторону более рационального пользования; во-вторых, увеличить налоговые доходы бюджетной системы посредством установления справедливого компенсирующего эффекта за антропогенное воздействие.

Ключевые слова: налоговая нагрузка, индекс экологической нагрузки, экологические налоги, компенсация антропогенного воздействия, ESG-повестка, зеленые финансы

Благодарности: исследование выполнено в рамках государственного задания Вологодского научного центра РАН по теме НИР «Обеспечение устойчивости экономики регионов в контексте укрепления технологического суверенитета и национальной безопасности» (шифр FMGZ-2025-0011).

Для цитирования: *Печенская-Полищук М. А., Сидорова Д. С.* Соизмерение налоговой и экологической нагрузки в регионах России // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 606–634. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-606-634.

Original article

COMPARABILITY OF TAX AND ENVIRONMENTAL BURDEN IN THE RUSSIAN REGIONS

Mariya A. Pechenskaya-Polishchuk[1], **Daria S. Sidorova**[2]✉

[1] Vologda Research Center of the RAS, Vologda, Russia, marileen@bk.ru, https://orcid.org/0000-0002-6067-2103

[2] Agency for Monitoring and Sociological Research, Vologda, Russia, palkina.darya2014@yandex.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-3434-4173

Abstract. Introduction: the economic condition and quality of life of the population are, to a considerable extent, contingent upon the environmental situation in their respective territories. This, in turn, necessitates the development and implementation of a comprehensive set of tools aimed at ensuring environmental safety. The leading category of such tools comprises tax instruments, which not only perform a fiscal function but also compensate for anthropogenic impact and incentivise environmentally responsible behaviour. In international practice, environmental taxation has become widespread, facilitating the adoption of new low-carbon technologies, the modernisation of production equipment, and more efficient use of natural resources. To advance the environmental taxation system in Russia, it is essential to identify mechanisms for aligning the environmental burden with the financial compensation for anthropogenic impact. **Objectives:** to examine the relationship between anthropogenic impact and environmental taxation across the regions of the Russian Federation. **Methods:** employing the index method and the integral indicator methodology, a methodological approach to measuring the correlation between tax and environmental burdens was developed. The first stage of monitoring was conducted on the regions of the Russian Federation as a case study. **Results:** comparability of tax and environmental burdens was observed in only one quarter of the Russian regions, revealing a pronounced disproportion between environmental impact and its tax compensation across the country. Furthermore, the calculations indicate substantial differentiation among Russian regions in terms of anthropogenic impact levels. Specifically, only two regions exhibit an index below 0.5, while the highest environmental burden is concentrated in the territories of the Far Eastern and Siberian Federal Districts. **Conclusions:** the findings reveal considerable potential for tax compensation for anthropogenic impact. Developing approaches to harness this potential would, on the one hand, help adjust the behaviour of economic entities generating anthropogenic impact towards more rational resource use; on the other hand, increase tax revenues for the budgetary system by establishing fair compensation for anthropogenic impact.

Keywords: tax burden, Environmental Impact Index, environmental taxes, compensation of anthropogenic impact, ESG agenda, green finance

Acknowledgements: the study was supported by the state assignment of the Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, within the framework of the research and development project "Ensuring the sustainability of the regional economy in the context of strengthening technological sovereignty and national security" (FMGZ-2025-0011).

For citation: Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Sidorova, D. S. (2026), "Comparability of tax and environmental burden in the Russian regions", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 606–634, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-606-634.

ВВЕДЕНИЕ

Антропогенное воздействие на окружающую среду усилилось, став характерной чертой современного этапа экономического развития. В ответ на это мировое сообщество реализует различные «зеленые» инициативы (ESG-повестка, ЦУР ООН, зеленые инвестиции и др.), направленные на внедрение принципов рационального управления бизнесом, бережного ресурсопользования и перехода к экологически чистым производствам. Эти процессы разворачиваются в условиях, когда с 2022 года как мировая, так и российская экономика переживают адаптационный период, отмеченный финансовой нестабильностью, рыночной волатильностью и сокращением инвестиционной активности. Все это повышает значимость вопросов устойчивости социально-экономических систем и поиска механизмов ее укрепления, причем приоритет отдается внутренним источникам как более надежным. В периоды реформ и кризисов ключевым инструментом решения экологических проблем, а также сглаживания последствий и адаптации выступают финансовые механизмы. Вместе с тем необходимо оценить исходные позиции страны и ее регионов до 2022 года: насколько применяемые инструменты были эффективны, способствовали ли они достижению целей устойчивого развития и экономического роста и не препятствовали ли инвестиционной активности.

По данным Всемирного экономического форума (World Economic Forum)[1], от состояния окружающей среды и экосистемных услуг так или иначе зависит почти половина мирового валового продукта. По оценкам Организации экономического сотрудничества и развития, «деградация почвы приносит мировой экономике от 6 до 11 трлн долларов ежегодных убытков», поэтому «ответственный подход к одному лишь вопросу пользования земли и воды оценивается в дополнительные 4,5 трлн долларов мирового экономического роста в ближайшие десять лет (восстановление лесов, сокращение пищевых отходов и т. д.)»[2].

[1] *Nature* risk rising: Why the crisis engulfing nature matters for business and the economy [Online] // Website of World Economic Forum. 2020. 19 Jan. URL: https://www.weforum.org/publications/nature-risk-rising-why-the-crisis-engulfing-nature-matters-for-business-and-the-economy/ (Accessed May 4, 2025).

[2] *Макаренко Г.* Скрытая угроза: неочевидные последствия истощения природы для экономики [Электронный ресурс] // РБК. 2020. 18 февр. URL: https://trends.rbc.ru/trends/green/5e302b939a7947c10be7d952 (дата обращения: 04.05.2025).

Переход к устойчивому развитию является одной из наиболее значимых тенденций функционирования социально-экономических систем. При изменениях условий внешней среды эта повестка сохраняется как на мировом уровне, так и на уровне отдельных стран и регионов. Президент Российской Федерации неоднократно отмечал значимость сохранения проводимого в стране курса на устойчивое развитие[3]. В том числе и для этих целей в 2021 году была принята Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года[4]. В документе зафиксировано, что механизмы устойчивого (в том числе «зеленого») финансирования, основанные на принципах экологической, социальной и управленческой ответственности, приобретают все большую актуальность и получают все более широкое распространение. В связи с этим требуется формирование условий и стимулов для перенаправления капитальных потоков в сферы экологического, социального и экономического развития, а также для перехода к низкоуглеродной экономике. На мезо- и микроуровнях концепция устойчивого развития во многом реализуется за счет ESG-принципов, которые принимаются для управления предприятием или регионом. Крупнейшие фондовые биржи государств-участников БРИКС внедрили или планируют внедрить требования или рекомендации по наличию нефинансовой отчетности[5]. Совокупный объем выпуска ESG-облигаций в 2023 году составил 939 млрд долларов США[6].

Поэтому в научном сообществе видится востребованным обоснование и последующие апробация и внедрение инструментов стимулирования экологически ответственного поведения как человека, так и предприятий. К таким инструментам мировая практика отнесла, в частности, экологическое налогообложение, выступающее своеобразным компенсаторным механизмом и стимулирующее население и бизнес к снижению различного рода выбросов вредных веществ, развитию экологически чистых производственных технологий и бережному использованию природных ресурсов (Cadoret et al., 2020; Jurušs and Brizga, 2017; Aydin and Esen, 2018).

Безусловно, разные регионы России, в силу многочисленных факторов, подвержены разному антропогенному воздействию. Однако остается открытым вопрос, учитывает ли государственное фискальное регулирование в России эти различия и сбалансированы ли экологическая и налоговая нагрузки в целях снижения негативного воздействия на окружающую среду?

---

[3] *Путин*: Россия продолжит вносить свой вклад в достижение целей устойчивого развития [Электронный ресурс] // ТАСС. 2023. 22 нояб. URL: https://tass.ru/ekonomika/19354835 (дата обращения: 04.05.2025).

[4] *Об утверждении* Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 29.10.2021 № 3052-р. URL: https://base.garant.ru/402994476/ (дата обращения: 04.10.2025).

[5] *Чубаха И.* Тема ESG в России оказалась вне повестки [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. 2024. 17 окт. https://www.dp.ru/a/2024/10/17/tema-esg-v-rossii-okazalas (дата обращения: 19.09.2025).

[6] *Горчаков В., Устимова А., Паничева С.* ESG-финансы и отчетность в странах БРИКС: общие знаменатели [Электронный ресурс] // Сайт Ассоц. банков России. 2024. 13 марта. С. 1. URL: https://asros.ru/upload/iblock/fac/53o7iericdx9spscb51fbo0xqjqw07fh/AKRA.-ESG_finansy-i-otchetnost-v-stranakh-BRIKS.pdf (дата обращения: 19.09.2025).

Необходимостью ответа на этот вопрос продиктована цель настоящего исследования – оценить взаимосвязь между антропогенным влиянием и финансовой компенсацией (в рамках реализации экологического налогообложения) в регионах России. Для достижения поставленной цели предстоит решить задачу оценки и соизмерения экологической и налоговой нагрузки в субъектах Российской Федерации.

Научная новизна исследования заключается в обосновании методического подхода, направленного на соизмерение экологической и налоговой нагрузки на основе методики интегрального индикатора и индексного метода, и его апробации на примере регионов Российской Федерации. Информационной базой для проведения исследования послужили официальные данные отчетности Росприроднадзора, Росстата и Казначейства России.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Обзор литературы

В научной литературе поднимается довольно широкий перечень вопросов, касающихся экологической безопасности и ESG-концепции. Так, зарубежные ученые обращают внимание на вопросы социально ответственного инвестирования (Widyawati, 2020), ESG-инвестиций (Daugaard, 2020) и их влияния на корпоративную устойчивость (Drempetic et al., 2020), а также на отдельные аспекты рассматриваемой концепции, в частности управленческие (Yoshikawa et al., 2021) и социальные (Aluchna and Roszkowska-Menkes, 2019).

В трудах российских исследователей также освещаются вопросы применения финансовых инструментов (Ефимова и др., 2021; Битюкова, 2015) и выбора инвестиционных стратегий (Вострикова и Мешкова, 2020) в рамках реализации ESG-концепции. Кроме того, поднимаются проблемы закрепления и соблюдения ESG-принципов в различных общественных процессах (Шахназаров, 2022) и осуществления «зеленой» стратегии в условиях санкционных ограничений (Измайлова, 2022). В научных работах вопросы антропогенного воздействия на окружающую среду изучаются под разным углом: с точки зрения влияния промышленных корпораций на формирование доходов бюджетной системы (Печенская-Полищук и Малышев, 2022), с точки зрения экологического благополучия (Лебедева и Кожевников, 2021; Дьяков и др., 2019), с точки зрения причин сбалансированного развития территорий (Пугачев, 2023, 2025).

Для обоснования качественных выводов проводятся количественные оценки, так или иначе относящиеся к экологической сфере (Мингалева и др., 2023; Phillips, 2023; Ростовская и др., 2022; Davis et al., 2022; Тикунов и др. 2021; Hsu et al., 2016; Касимов и др., 2014). С целью недопущения критических показателей экологического воздействия на окружающую среду в мировой практике разработан целый ряд экологических индикаторов, в частности методика «Эко-индикатор-99» (The Eco-Indicator 99), Индекс устойчивого развития окружающей среды (Environmental Sustainability Index), Индекс экологической политики (Environmental Policy Performance Index), Индекс удовлетворитель-

ного состояния окружающей среды (Ecosystem Wellbeing Index). Вместе с тем следует отметить, что экологическое состояние, оцениваемое посредством экологических индексов, представляет собой лишь один из аспектов ситуации – либо исходную точку, либо целевой ориентир. Между ними необходим инструмент, обеспечивающий переход объекта из неудовлетворительного состояния в удовлетворительное.

Как уже отмечалось, важнейшим государственным инструментом в этом контексте выступает фискальное регулирование, которое, отвечая современной повестке, должно быть способно трансформироваться, становясь стимулом для экологически ориентированных изменений. Экологическое налогообложение позволяет решать ряд задач: осуществлять государственную функцию по охране окружающей среды, стимулировать экологическое поведение у хозяйствующих субъектов, поддерживать подверженные антропогенному воздействию территории, а также пополнять бюджеты всех уровней для компенсации экологического вреда (например, в рамках деятельности целевых экологических фондов и выполнения программ).

Основным средством реализации экологического налогообложения являются экологические налоги. Несмотря на то, что данный термин часто используется на государственном уровне и в научных трудах, его определение в российском законодательстве до сих пор отсутствует (Палкина, 2023a). Поэтому в рамках нашего исследования мы будем придерживаться трактовки понятия «экологические налоги», разработанной Росстатом[7]. Кроме того, в налоговой системе Российской Федерации нет выделенной группы «экологические налоги», что также создает поле для дискуссий. В связи с этим учеными выводятся и обосновываются критерии, которые позволяют рассматривать данную группу налогов как самостоятельную (Громов, 2014; Заворыкин, 2017; Самоделко, 2019).

Таким образом, при изучении вопроса о возможности соизмерения налоговой и экологической нагрузки во главу угла должны быть поставлены расчеты обеих составляющих. Между тем анализ существующих трудов показал, что в таком контексте методических исследований в региональном срезе не проводилось и акцент делался только на экологической или только на налоговой нагрузке, без их сопоставления и соизмерения.

Данные и методы

Опираясь на изученную зарубежную и отечественную научную литературу, существующие методические инструментарии и учитывая особенности ведения региональной бюджетно-налоговой и экологической статистики, для достижения поставленной нами цели считаем возможным предложить методический подход к соизмерению экологической и налоговой нагрузки на региональном уровне. Он основан на индексном методе и методе интегрального индикатора и состоит из нескольких последовательных этапов (табл. 1) (Палкина, 2023b).

[7] *Методические* указания по формированию счета экологических налогов и платежей // Офиц. сайт Федер. службы гос. статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/11194 (дата обращения: 06.05.2025).

Для расчета экологической нагрузки на регионы в качестве базовой была принята методика интегрального индикатора (Айвазян, 2012), признанная в научном сообществе одним из основополагающих аналитических инструментариев в силу снижения субъективности мнений экспертов и использования при разработке других инструментов, например взвешенной главной компоненты (Kurbatskii and Mironenkov, 2023).

Таблица 1 / Table 1

Методическое описание предлагаемого подхода к соизмерению индексов налоговой и экологической нагрузки регионов / Methodological description of the proposed approach to the comparative measurement of regional tax and environmental burden indices

Этап	Методическая реализация этапа
1. Оценка уровня экологической нагрузки *(как положительное, так и отрицательное воздействие на экологию регионов)*	1.1. Определение перечня индикаторов, первичный сбор данных об экологическом воздействии на окружающую среду в регионах и их обработка. 1.2. Унификация индикаторов по формуле: $$\bar{x} = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}},$$ где x – исходный индикатор; $x_{min/max}$ – наименьшее/наибольшее значение исходного индикатора. 1.3. С помощью метода главной компоненты определение весов индикаторов. 1.4. Расчет интегрального индекса экологической нагрузки: $$I_i = \sum_{i=1}^{n} w_i \bar{x}_i,$$ где I_i – индекс экологической нагрузки; $\bar{x}_i$ – унифицированный индикатор; w_i – весовой коэффициент индикатора j в интегральной оценке.
2. Расчет индекса налоговой нагрузки *(означает финансовую компенсацию антропогенного воздействия)*	2.1. Обоснование перечня критериев для выбора экологических налогов. 2.2. Составление базы основных экологических налогов.
3. Выполнение соизмерения видов нагрузки – экологической и налоговой	3.1. Группировка и рейтингование регионов по уровню экологической нагрузки. 3.2. Группировка и рейтингование регионов по индексу налоговой нагрузки. 3.3. Соизмерение экологической и налоговой нагрузки по выявленным группам и рейтингам.

Источник: составлено авторами на основе проведенного исследования.

Таблица 2 / Table 2

Региональный срез выбросов в окружающую среду в России / Regional breakdown of environmental emissions in Russia

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Центральный	Белгородская область	156	874	229	1 847	61	154 960	140	286	319
	Брянская область	44	146	88	23	51	625	3	123	169
	Владимирская область	62	12	120	292	94	1 561	1	899	364
	Воронежская область	111	137	387	5 004	117	6 431	190	119	42
	Ивановская область	25	7	94	152	59	487	146	1 737	1 417
	Калужская область	30	50	102	169	72	1 743	22	88	90
	Костромская область	41	29	1 588	730	39	1 118	37	657	151
	Курская область	56	43	219	5 717	8	48 754	1 679	221	22
	Липецкая область	322	2 097	164	2 337	66	3 532	16	114	76
	Московская область	171	494	1 637	2 374	901	9 223	1 766	516	672
	Орловская область	27	11	67	1 652	44	3 676	743	34	54
	Рязанская область	97	1 241	157	1 151	78	1 548	30	159	195
	Смоленская область	55	215	135	5 169	43	1 853	12	3 484	1 470
	Тамбовская область	68	12	96	181	43	1 788	146	1 600	1 602
	Тверская область	63	160	1 219	6 317	73	831	72	38	8
	Тульская область	116	424	215	2 046	135	10 811	154	149	67
	Ярославская область	87	15	181	338	148	1 409	89	152	188
	г. Москва	63	182	1 331	4 862	807	17 177	462	164	12

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Северо-Западный	Республика Карелия	136	149	184	1 105	121	151 038	369	514	122
	Республика Коми	370	282	446	1 305	176	27 219	6	1 457	1 597
	Ненецкий АО**	56	0	21	13	0	149	1	1 612	159
	Архангельская область	141	405	532	898	293	58 826	7	441	62
	Вологодская область	380	822	213	4 297	67	15 843	103	1 153	1 427
	Калининградская область	23	65	109	485	91	907	7	224	2
	Ленинградская область	234	617	3 436	3 624	246	12 438	63	1 078	1 008
	Мурманская область	134	1 627	1 327	953	131	292 055	23	638	47
	Новгородская область	66	197	96	1 089	23	1 046	32	113	62
	Псковская область	39	14	69	3	33	3 298	0	272	0
	г. Санкт-Петербург	72	33	791	780	998	14 520	288	52	814
Южный	Республика Адыгея	8	2	181	28	24	315	27	111	56
	Республика Калмыкия	4	0	328	0	6	18	0	1	98
	Республика Крым	47	24	187	187	98	3 166	67	163	41
	Краснодарский край	435	1 019	3 162	1 784	672	10 982	1 698	745	350
	Астраханская область	91	15	576	348	34	284	115	87	154
	Волгоградская область	223	120	564	1 302	89	4 471	728	921	1 112
	Ростовская область	177	861	2 230	6 373	198	15 055	408	839	157
	г. Севастополь	7	0	39	303	24	3 545	13	57	24

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Северо-Кавказский	Республика Дагестан	11	12	2 373	11	75	55	0	83	61
	Республика Ингушетия	2	0	108	0	1	6	1	3	1
	Кабардино-Балкарская Республика	5	0	255	5	28	51	3	24	12
	Карачаево-Черкесская Республика	14	7	95	27	48	607	11	41	59
	Республика Северная Осетия – Алания	10	4	143	0	90	1 657	1	25	0
	Чеченская Республика	16	0	473	0	0	90	59	108	126
	Ставропольский край	124	69	3 540	858	116	1 362	222	240	76
Приволжский	Республика Башкортостан	449	317	682	5 246	207	34 632	412	2 611	3 050
	Республика Марий Эл	39	12	70	233	29	748	1	125	168
	Республика Мордовия	53	368	47	178	5	1 525	0	614	442
	Республика Татарстан	323	241	663	5 273	263	3 858	125	1 924	1 647
	Удмуртская Республика	145	92	260	397	75	1 431	33	1 366	687
	Чувашская Республика	27	8	89	415	59	293	5	510	35
	Пермский край	275	990	1 257	2 099	157	49 266	377	2 536	2 087
	Кировская область	89	147	180	991	82	876	36	6 025	6 646
	Нижегородская область	123	76	686	1 620	302	3 189	245	561	202
	Оренбургская область	433	826	671	1 824	97	33 549	728	1 174	727
	Пензенская область	29	909	187	72	97	1 303	2	25	15
	Самарская область	235	224	621	3 548	359	2 784	366	1 632	918
	Саратовская область	117	369	642	7 445	90	7 588	85	1 394	844
	Ульяновская область	31	18	114	561	91	749	134	472	702

ФО	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Уральский	Курганская область	40	33	45	220	31	853	8	150	129
	Свердловская область	784	7 778	651	10 045	524	175 120	534	1 427	906
	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	1 231	244	2 778	7 768	86	8 340	295	27 556	22 938
	Ямало-Ненецкий автономный округ	949	1	181	317	29	1 883	42	14 395	9 026
	Тюменская область	163	166	419	1 700	84	2 381	79	1 744	3 673
	Челябинская область	467	2 864	984	7 748	279	266 003	38	991	182
Сибирский	Республика Алтай	7	1	6	7	0	121	0	267	258
	Республика Тыва	7	10	36	10	6	18 280	1	406	19
	Республика Хакасия	110	204	71	583	29	426 733	0	1 075	143
	Алтайский край	177	534	363	796	14	7 335	49	1 700	149
	Красноярский край	2 418	5 558	1 459	2 581	324	554 165	39	9 217	1 932
	Иркутская область	663	2 520	861	2 592	426	369 099	88	8 453	4 153
	Кемеровская область	1 603	3 309	1 274	4 437	225	3 804 656	448	5 155	1 504
	Новосибирская область	188	1 008	539	864	81	166 905	18	1 106	505
	Омская область	159	1 618	177	691	121	2 408	19	437	363
	Томская область	178	123	341	668	182	2 492	1 118	1 209	2 659

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дальневосточный	Республика Бурятия	98	518	469	292	30	121 401	26	1 409	734
	Республика Саха (Якутия)	390	435	177	1 329	75	574 417	1 539	12 577	7 029
	Забайкальский край	135	542	217	1 282	62	362 501	3	42 566	40 002
	Камчатский край	44	4	148	9	25	588	23	1 218	241
	Приморский край	197	1 556	457	1 916	251	33 448	125	1 886	66
	Хабаровский край	125	493	347	1 542	152	188 890	84	3 566	2 354
	Амурская область	150	380	108	1 687	67	5 286	33	5 447	4 656
	Магаданская область	39	57	75	401	4	176 735	1	6 826	2 767
	Сахалинская область	62	71	115	164	27	120 710	11	1 232	356
	Еврейская автономная область	17	80	15	19	12	3 385	5	383	193
	Чукотский автономный округ	18	17	25	145	3	26 196	2	333	109

Обозначения:

1 – выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, тыс. т;
2 – улавливание загрязняющих атмосферу веществ, тыс. т;
3 – использование воды, млн куб. м;
4 – объем используемой воды, млн куб. м;
5 – сброс загрязненных сточных вод, млн куб. м;
6 – образовано отходов, т;
7 – обезврежено отходов, т;
8 – нарушено земель, га;
9 – рекультивировано земель, га.

Примечание: * *– федеральный округ.*

Источник: расчеты авторов на основании данных Росприроднадзора и Росстата за 2021 год.

На *первом подэтапе* (1.1) при составлении базы данных отбор индикаторов осуществлялся с учетом первоочередных требований доступности в официальной публичной отчетности, достоверности и представительности, отражающей многоаспектность соизмерения экологической и налоговой нагрузки (Айвазян, 2005). Кроме того, индикаторы должны входить в цели устойчивого развития и ESG-повестку.

В итоге для определения индекса экологической нагрузки на регионы России были отобраны индикаторы из четырех основных блоков:

1) блок «атмосферный воздух»: выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух и улавливание загрязняющих атмосферу веществ;

2) блок «водные ресурсы»: объем оборотной и последовательно используемой воды, использование свежей воды и сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты;

3) блок «отходы»: образование и обезвреживание отходов;

4) блок «земельные ресурсы»: нарушение и рекультивация земель.

По первым трем блокам были выделены парные индикаторы для наиболее полного отражения разностороннего воздействия на экологию.

В качестве информационной базы для оценки экологической нагрузки в период до наступления новых геополитических реалий был взят 2021 год. Его выбор также обоснован принятием Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов на период до 2050 года.

В ходе апробации подэтапа 1.1 на основе данных Росстата и Росприроднадзора был сформирован перечень значений индикаторов по регионам России за 2021 год в целях реализации методического подхода по принципу наибольшей полноты (табл. 2).

Второй подэтап унификации отобранных индикаторов (1.2) в целях обеспечения их сопоставимости для разных изучаемых объектов может проходить несколькими путями. Один из них – нормализация, то есть соотнесение исследуемых объектов на заданном отрезке, например от 0 до 1. Необходимые для этого формулы представлены ниже. Выбор конкретной формулы зависит от характера взаимосвязи исходного индикатора с интегральным. При возрастающей взаимосвязи (рост индикатора x при повышении интегральной оценки) применяется формула 1; при убывающей (рост индикатора x при снижении интегральной оценки) – формула 2. При отсутствии монотонной взаимосвязи (рост интегральной оценки достигается при существовании оптимального значения $x_{\text{опт}}$ между x_{min} и x_{max}) применяется формула 3.

$$\bar{x} = \frac{x - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \tag{1}$$

$$\bar{x} = \frac{x_{max} - x}{x_{max} - x_{min}}, \tag{2}$$

$$\bar{x} = 1 - \frac{|x - x_{\text{опт}}|}{\max\{(x_{max} - x_{\text{опт}}), (x_{\text{опт}} - x_{min})\}}, \tag{3}$$

где x_{min} – наименьшее (худшее) значение исходного индикатора;
x_{max} – наибольшее (лучшее) значение исходного индикатора;
$x_{\text{опт}}$ – оптимальное значение исходного индикатора.

Нормализация индикаторов (табл. 3) проводилась в два этапа: первый – разделение статистических данных о выбросах в окружающую среду в разрезе субъектов Российской Федерации на результативный индикатор (валовый региональный продукт (ВРП) за 2021 год) в целях масштабирования и в некоторой степени уравнивания регионов между собой, что позволяет снизить пространственные различия; второй этап – непосредственно унификация.

Таблица 3 / Table 3

Унифицированные индикаторы / Unified indicators

Регион	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Белгородская область	0,9	0,30	0,99	0,10	0,90	0,95	0,04	0,99	0,0
Брянская область	0,9	0,10	0,99	0,0	0,80	1,0	0,0	0,99	0,0
Владимирская область	0,9	0,01	0,99	0,03	0,70	1,0	0,0	0,99	0,01
Воронежская область	0,9	0,04	0,95	0,30	0,80	1,0	0,06	0,99	0,0
Ивановская область	0,9	0,01	0,95	0,04	0,60	1,0	0,20	0,93	0,06
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Амурская область	0,3	0,30	0,02	0,26	0,30	0,0	0,03	0,10	0,10
Магаданская область	0,1	0,10	0,03	0,10	0,03	0,3	0,0	0,30	0,10
Сахалинская область	0,1	0,02	0,01	0,01	0,05	0,05	0,0	0,01	0,0
Еврейская автономная область	0,2	0,40	0,02	0,02	0,35	0,02	0,03	0,06	0,03
Чукотский автономный округ	0,2	0,10	0,02	0,09	0,05	0,09	0,0	0,03	0,01

Источник: в табл. 3, 4, 6, 7 расчеты и оформление авторов.

Третий подэтап (1.3) поиска веса для каждого индикатора теоретически может проводиться несколькими путями:

– равнораспределенные для всех индикаторов веса, то есть веса независимо от значения, важности и других факторов присваиваются одинаковые;

– прямая экспертная оценка (ученые, которые проводят исследования по данной тематике, ставят субъективный вес значимости для каждого индикатора);

– по главной компоненте для сохранения максимального количества сведений по одномерной величине.

С учетом цели данной работы за базу был взят метод главной компоненты. Значения собственного вектора (весовые коэффициенты) в сумме квадратов дали 1, а дисперсия первой главной компоненты – 27,2 % (выше значения остальных индикаторов). По итогам расчетов получены веса для индикаторов в пределах от 0,00 до 0,25 при наибольшем влиянии на моделируемый уровень экологической нагрузки со стороны 1, 6, 8 и 9-го индикаторов и наименьшем со стороны 3, 5 и 7-го индикаторов из таблицы 2 (Палкина, 2023а).

Таким образом, расчет *интегрального индекса экологической нагрузки* (1.4) целесообразно провести по формуле 4:

$$I_i = \sum_{i=1}^{n} w_i \bar{x}_i \quad (4)$$

где w_i – итоговый в интегральной оценке весовой коэффициент индикатора j.

На *втором этапе* оценка индекса налоговой нагрузки регионов осуществлялась исходя из того, что в России, как и в большинстве стран, в качестве компенсации за антропогенное воздействие хозяйствующими субъектами на территории присутствия предусмотрено налогообложение непосредственно с источника загрязнения. Отбор экологических налогов происходил из имеющихся научных источников по следующим критериям: компенсационный характер, источник загрязнения как объект налогообложения, взимание за нанесенный окружающей среде вред, доступность информационной базы, условия современного налогового законодательства.

На заключительном *третьем этапе* осуществлялось рейтингование и сопоставление нагрузки с выявленными интерпретациями выведенных индексов.

В целях апробации разработанного методического подхода состоялся первый этап мониторинга на примере регионов Российской Федерации. Мониторинговое наблюдение охватило 2021 год до начала специальной военной операции, в том числе и по причине наличия наиболее полной статистической информации по всем аспектам оценки. Проведенная по разработанному подходу оценка позволила сделать ряд важных научно-практических выводов, представленных в следующем разделе статьи.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

В ходе реализации методического подхода при помощи обоснованных весовых коэффициентов был проведен расчет индекса экологической нагрузки для субъектов Российской Федерации. Ранжирование регионов по индексу экологической нагрузки интерпретируется следующим образом: более высокое значение индекса указывает на меньшую экологическую нагрузку на регион и, наоборот, более низкое значение индекса – на бóльшую экологическую нагрузку (табл. 4).

Наихудшим значением индекса экологической нагрузки характеризовались те регионы, на территории которых базируются крупные промышленные объекты, чье антропогенное воздействие на окружающую среду наиболее велико. В частности, это регионы Сибирского и Дальневосточного федеральных округов, в которых основу экономики составляют предприятия горнодобывающего, нефтедобывающего, топливно-энергетического и металлургического комплексов. Например, в Кемеровской области находятся АО «РУСАЛ Новокузнецк» (металлургия), АО «Кузнецкая ТЭЦ» (теплоэнергия), АО «Евраз ЗСМК» (металлургия), АО «Кузнецкие ферросплавы» (металлургия). Дивизионы крупнейших металлургических корпораций ПАО «ГМК

Таблица 4 / Table 4

Индекс экологической нагрузки на российские регионы, 2021 год / Environmental Burden Index for Russian regions, 2021

Регион	Индекс	Ранг	Регион	Индекс	Ранг
Рязанская область	0,706	1	Чувашская Республика	0,617	44
Пензенская область	0,700	2	Самарская область	0,616	45
Свердловская область	0,698	3	Кировская область	0,615	46
Омская область	0,684	4	Алтайский край	0,615	47
Липецкая область	0,674	5	Владимирская область	0,614	48
Республика Мордовия	0,653	6	Ивановская область	0,614	49
Приморский край	0,653	7	Сахалинская область	0,614	50
Мурманская область	0,650	8	Республика Алтай	0,613	51
Челябинская область	0,642	9	Хабаровский край	0,610	52
Ростовская область	0,635	10	Карачаево-Черкесская Республика	0,609	53
г. Москва	0,632	11	Курганская область	0,609	54
г. Санкт-Петербург	0,631	12	Ярославская область	0,609	55
Тверская область	0,631	13	Архангельская область	0,608	56
Московская область	0,631	14	Амурская область	0,607	57
Саратовская область	0,630	15	Ставропольский край	0,607	58
Белгородская область	0,630	16	Республика Бурятия	0,606	59
Калининградская область	0,630	17	Астраханская область	0,606	60
Тульская область	0,629	18	Тамбовская область	0,602	61
Брянская область	0,628	19	Иркутская область	0,601	62
Новосибирская область	0,628	20	Удмуртская Республика	0,601	63
Смоленская область	0,628	21	Республика Марий Эл	0,601	64

Регион	Индекс	Ранг	Регион	Индекс	Ранг
Калужская область	0,627	22	Вологодская область	0,599	65
Республика Дагестан	0,626	23	Камчатский край	0,598	66
Еврейская автономная область	0,626	24	Томская область	0,598	67
Кабардино-Балкарская Республика	0,626	25	Волгоградская область	0,597	68
Республика Ингушетия	0,625	26	Республика Башкортостан	0,596	69
Пермский край	0,624	27	Оренбургская область	0,596	70
Ульяновская область	0,624	28	Псковская область	0,595	71
Орловская область	0,624	29	Ненецкий автономный округ	0,595	72
г. Севастополь	0,623	30	Костромская область	0,592	73
Новгородская область	0,623	31	Чукотский автономный округ	0,590	74
Воронежская область	0,623	32	Республика Тыва	0,590	75
Республика Калмыкия	0,623	33	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	0,589	76
Республика Северная Осетия – Алания	0,621	34	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,583	77
Курская область	0,621	35	Республика Коми	0,56	78
Республика Адыгея	0,621	36	Республика Карелия	0,556	79
Нижегородская область	0,621	37	Республика Саха (Якутия)	0,555	80
Тюменская область	0,621	38	Забайкальский край	0,546	81
Краснодарский край	0,619	39	Красноярский край	0,537	82
Ленинградская область	0,619	40	Магаданская область	0,528	83
Чеченская Республика	0,618	41	Республика Хакасия	0,456	84
Республика Татарстан	0,618	42	Кемеровская область	0,342	85
Республика Крым	0,617	43			

"Норильский никель"» и МКПАО «ОК РУСАЛ» располагаются в Красноярском крае и Республике Хакасия. В то же время наибольшие индексы экологической нагрузки зафиксированы в Омской, Челябинской и Свердловской областях. Это – результат существенного влияния индикаторов объема оборотной воды, рекультивированных земель, обезвреженных отходов, то есть таких показателей, которые свидетельствуют об активной деятельности по улучшению экологической обстановки и сохранению окружающей среды.

Далее в процессе реализации методического подхода на основе отчетности Казначейства России были подготовлены данные по налогам, которые по указанным ранее критериям относятся к экологическим (табл. 5).

Таблица 5 / Table 5

Объем экологических налогов, поступивших в консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации, млрд рублей / Environmental taxes to the consolidated budget of the Russian regions, billion rubles

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Центральный	Белгородская область	1,40	0,20	2,9	0,02	3,9	–0,5	2,0	0,0	10,0
	Брянская область	0,03	0,40	2,0	0,01	2,7	–0,3	1,2	0,0	5,9
	Владимирская область	0,20	0,30	2,1	0,01	2,8	–0,4	1,7	0,0	6,8
	Воронежская область	0,20	0,30	4,1	0,03	5,4	–0,7	3,3	0,0	12,6
	Ивановская область	0,02	0,10	2,0	0,01	2,6	–0,3	0,8	0,0	5,2
	Тверская область	0,10	0,50	4,6	0,03	6,1	–0,8	1,6	0,0	12,1
	Калужская область	0,20	0,30	1,9	0,01	2,5	–0,3	1,3	0,0	5,8
	Костромская область	0,02	0,80	2,5	0,02	3,3	–0,4	0,8	0,0	7,0
	Курская область	0,60	0,10	1,7	0,01	2,3	–0,3	1,4	0,0	5,7
	Липецкая область	0,10	0,10	3,6	0,03	4,8	–0,6	1,3	0,0	9,3
	Московская область	0,50	1,0	13,1	0,09	17,4	–2,2	16,6	0,0	46,4
	Орловская область	0,03	0,01	1,7	0,01	2,2	–0,3	1,0	0,0	4,6
	Рязанская область	0,10	0,30	3,3	0,02	4,5	–0,6	1,2	0,0	8,9
	Смоленская область	0,10	0,40	3,6	0,03	4,8	–0,6	1,3	0,0	9,5
	Тамбовская область	0,04	0,10	1,7	0,01	2,3	–0,3	1,2	0,0	5,0
	Тульская область	0,30	0,20	2,4	0,02	3,2	–0,4	1,7	0,0	7,2
	Ярославская область	0,10	0,40	3,2	0,02	4,3	–0,6	1,5	0,0	8,8
	г. Москва	0,10	0,20	11,4	0,10	15,1	–1,9	31,3	0,0	56,3
Северо-Западный	Республика Карелия	1,0	1,40	2,7	0,02	3,6	–0,5	0,9	0,0	9,1
	Республика Коми	0,20	2,0	1,4	0,01	1,8	–0,2	1,2	0,0	6,4
	Архангельская область	3,10	2,0	3,3	0,02	4,4	–0,6	1,3	0,0	13,6
	Вологодская область	0,10	2,40	4,5	0,03	6,0	–0,8	1,6	0,0	13,9
	Калининградская область	0,20	0,20	2,5	0,02	3,4	–0,4	1,7	0,0	7,6
	Ленинградская область	0,50	0,80	3,4	0,02	4,5	–0,6	3,2	0,0	11,7
	Мурманская область	2,10	0,80	1,2	0,01	1,7	–0,2	0,6	0,0	6,2
	Новгородская область	0,04	0,70	2,7	0,02	3,6	–0,5	0,8	0,0	7,4

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Псковская область	0,04	0,30	3,4	0,02	4,5	–0,6	0,9	0,0	8,6
	г. Санкт-Петербург	0,01	0,10	5,5	0,04	7,3	–0,9	12,6	0,0	24,6
	Ненецкий автономный округ	0,10	0,20	0,2	0,00	0,2	–0,03	0,04	0,0	0,7
Южный	Республика Калмыкия	0,0	0,01	1,0	0,01	1,4	–0,2	0,2	0,0	2,4
	Краснодарский край	0,20	0,40	10,4	0,10	13,8	–1,8	8,4	0,0	31,5
	Астраханская область	0,02	0,10	1,5	0,01	2,0	–0,3	1,0	0,0	4,3
	Волгоградская область	0,10	0,20	6,0	0,04	8,0	–1,0	2,3	0,0	15,6
	Ростовская область	0,60	0,20	6,5	0,10	8,6	–1,1	3,9	0,0	18,8
	г. Севастополь	0,04	0,10	0,4	0,00	0,6	–0,1	0,3	0,0	1,3
	Республика Крым	0,20	0,30	3,1	0,02	4,2	–0,5	1,1	0,0	8,4
	Республика Адыгея	0,10	0,0	0,8	0,01	1,1	–0,1	0,4	0,0	2,3
Северо-Кавказский	Республика Дагестан	0,02	0,01	3,8	0,03	5,0	–0,7	1,6	0,0	9,8
	Кабардино-Балкарская Республика	0,01	0,01	1,0	0,01	1,4	–0,2	0,3	0,0	2,5
	Республика Северная Осетия – Алания	0,02	0,03	0,9	0,01	1,2	–0,2	0,4	0,0	2,3
	Республика Ингушетия	0,0	0,0	0,4	0,00	0,5	–0,1	0,1	0,0	0,9
	Ставропольский край	0,07	0,21	3,8	0,03	5,1	–0,7	2,3	0,0	10,8
	Карачаево-Черкесская Республика	0,09	0,02	0,7	0,00	0,9	–0,1	0,2	0,0	1,8
	Чеченская Республика	0,01	0,02	1,6	0,01	2,1	–0,3	0,7	0,0	4,1
Приволжский	Республика Башкортостан	0,90	0,70	6,7	0,10	9,0	–1,2	3,9	0,0	20,1
	Республика Марий Эл	0,02	0,30	2,2	0,02	2,9	–0,4	0,8	0,0	5,7
	Республика Мордовия	0,04	0,10	2,6	0,02	3,5	–0,4	0,9	0,0	6,7
	Республика Татарстан	0,10	0,50	6,4	0,04	8,4	–1,1	6,2	0,0	20,5
	Удмуртская Республика	0,03	0,50	2,4	0,02	3,2	–0,4	1,6	0,0	7,3
	Чувашская Республика	0,10	0,20	1,5	0,01	2,1	–0,3	1,2	0,0	4,8
	Нижегородская область	0,10	0,80	6,2	0,04	8,3	–1,1	4,6	0,0	19,0
	Кировская область	0,10	1,40	2,9	0,02	3,8	–0,5	1,4	0,0	9,1
	Самарская область	0,10	0,40	6,8	0,10	9,0	–1,2	4,5	0,0	19,8
	Оренбургская область	1,10	0,50	5,4	0,04	7,1	–0,9	1,4	0,0	14,6
	Пензенская область	0,0	0,20	1,9	0,01	2,5	–0,3	1,7	0,0	6,0
	Пермский край	0,60	2,20	3,7	0,03	5,0	–0,6	3,4	0,0	14,2
	Саратовская область	0,10	0,30	5,3	0,04	7,0	–0,9	2,8	0,0	14,5
	Ульяновская область	0,10	0,20	2,1	0,01	2,8	–0,4	1,3	0,0	6,2
Уральский	Курганская область	0,10	0,20	2,8	0,02	3,7	–0,5	0,9	0,0	7,2
	Свердловская область	2,10	1,80	7,1	0,10	9,4	–1,2	3,1	0,0	22,3
	Тюменская область	0,10	0,40	2,9	0,02	3,8	–0,5	2,2	0,0	8,8
	Челябинская область	2,90	0,60	4,4	0,03	5,9	–0,8	3,4	0,0	16,4
	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	0,90	0,90	3,2	0,02	4,3	–0,6	3,5	0,0	12,2

ФО*	Регион	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,80	1,20	1,1	0,01	1,5	–0,2	1,2	0,0	5,6
Сибирский	Республика Тыва	0,30	0,10	0,6	0,0	0,8	–0,1	0,2	0,0	1,9
	Алтайский край	0,50	0,20	4,5	0,03	6,0	–0,8	2,4	0,0	12,8
	Красноярский край	18,30	4,90	4,8	0,03	6,4	–0,8	3,1	0,0	36,7
	Иркутская область	3,60	2,90	5,8	0,04	7,7	–1,0	2,7	0,0	21,8
	Кемеровская область	6,0	1,70	4,8	0,03	6,4	–0,8	2,4	0,0	20,4
	Новосибирская область	1,20	0,30	4,9	0,03	6,5	–0,8	2,9	0,0	15,0
	Омская область	0,01	0,30	4,8	0,03	6,4	–0,8	1,7	0,0	12,4
	Томская область	0,10	1,20	2,7	0,02	3,6	–0,5	1,3	0,0	8,5
	Республика Алтай	0,10	0,10	1,7	0,01	2,2	–0,3	0,2	0,0	3,9
	Республика Хакасия	1,20	0,20	0,8	0,01	1,0	–0,1	0,5	0,0	3,5
Дальневосточный	Республика Бурятия	1,20	0,50	1,5	0,01	2,0	–0,3	0,8	0,0	5,7
	Республика Саха (Якутия)	24,0	4,40	3,7	0,03	4,9	–0,6	1,0	0,0	37,4
	Приморский край	0,70	0,60	3,6	0,03	4,8	–0,6	2,3	0,0	11,4
	Хабаровский край	4,0	1,20	1,9	0,01	2,5	–0,3	2,0	0,0	11,3
	Амурская область	3,10	0,40	1,5	0,01	2,0	–0,3	1,0	0,0	7,9
	Камчатский край	0,90	0,30	0,7	0,0	0,9	–0,1	0,8	0,0	3,4
	Магаданская область	5,40	0,10	0,3	0,0	0,4	–0,1	0,3	0,0	6,5
	Сахалинская область	2,80	0,10	0,7	0,0	0,9	–0,1	0,8	0,0	5,2
	Еврейская автономная область	0,20	0,10	0,3	0,0	0,4	0,0	0,2	0,0	1,0
	Чукотский автономный округ	3,60	0,10	0,2	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0	4,1
	Забайкальский край	2,80	0,40	3,1	0,02	4,2	–0,5	0,7	0,0	10,6

Обозначения:
1 – налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами;
2 – платежи за пользование природными ресурсами;
3 – доходы от уплаты акцизов на дизельное топливо;
4 – доходы от уплаты акцизов на моторные масла для дизельных и (или) карбюраторных (инжекторных) двигателей;
5 – доходы от уплаты акцизов на автомобильный бензин;
6 – доходы от уплаты акцизов на прямогонный бензин;
7 – транспортный налог;
8 – налог с владельцев транспортных средств и налог на приобретение автотранспортных средств;
9 – общий объем экологических налогов.

*Примечание: * – федеральный округ.*

Источник: расчеты и оформление авторов на основании данных Казначейства России за 2021 год.

С учетом данных таблицы 5 экологические налоги в среднем по России имеют следующую структуру: порядка 39 % – доходы от уплаты акцизов на автомобильный бензин; порядка 29 % – доходы от уплаты акцизов на дизельное топливо; примерно 21 % – транспортный налог.

С опорой на расчетные данные проведено ранжирование российских регионов по объемам поступлений экологических налогов. Как видно из таблицы 6, лидерами стали промышленные и экономически развитые регионы – например, города Москва и Санкт-Петербург. В большей степени это обусловлено развитой транспортной инфраструктурой, густонаселенностью и наибольшими уплатами налогов на транспортные средства. Дополнительно поясним, что последний налог имеет косвенное экологическое влияние: уплачивается он как имущественный по мощности двигателя, вместе с тем выхлопные газы напрямую влияют на загрязнение воздуха.

Таблица 6 / Table 6

Ранжирование регионов России по объемам поступлений экологических налогов в консолидированные бюджеты, 2021 год / Ranking of Russian regions by environmental tax revenues to consolidated budgets, 2021

Регионы с наибольшими поступлениями			**Регионы с наименьшими поступлениями**		
Регион	**Объем, млрд руб.**	**Ранг**	**Регион**	**Объем, млрд руб.**	**Ранг**
г. Москва	56,3	1	Ненецкий автономный округ	0,7	85
Московская область	46,4	2	Республика Ингушетия	0,9	84
Республика Саха (Якутия)	37,4	3	Еврейская автономная область	1,0	83
Красноярский край	36,7	4	г. Севастополь	1,3	82
Краснодарский край	31,5	5	Карачаево-Черкесская Республика	1,8	81
г. Санкт-Петербург	24,6	6	Республика Тыва	1,9	80
Свердловская область	22,3	7	Республика Северная Осетия – Алания	2,34	79
Иркутская область	21,8	8	Республика Адыгея	2,35	78
Республика Татарстан	20,5	9	Республика Калмыкия	2,4	77
Кемеровская область	20,4	10	Кабардино-Балкарская Республика	2,5	76

Наконец, итоговое компаративное соизмерение регионов России по двум видам нагрузки свидетельствует о несовпадении экологической нагрузки и поступления экологических налогов в соответствующий уровень бюджета в качестве антропогенной компенсации (табл. 7).

Таблица 7 / Table 7

Ранжирование регионов России по объемам поступлений экологических налогов и индексу экологической нагрузки / Ranking of Russian regions by environmental tax revenue and Environmental Burden Index

Регион	Налоги, млрд руб.	Ранг	Регион	Индекс экологической нагрузки	Ранг
г. Москва	56,3	1	Кемеровская область	0,34	85
Московская область	46,4	2	Республика Хакасия	0,46	84
Республика Саха (Якутия)	37,4	3	Магаданская область	0,53	83
Красноярский край	36,7	4	Красноярский край	0,54	82
Краснодарский край	31,5	5	Забайкальский край	0,55	81
г. Санкт-Петербург	24,6	6	Республика Саха (Якутия)	0,555	80
Свердловская область	22,3	7	Республика Карелия	0,556	79
Иркутская область	21,8	8	Республика Коми	0,56	78
Республика Татарстан	20,5	9	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,58	77
Кемеровская область	20,4	10	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	0,59	76

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное исследование по соизмерению экологической и налоговой нагрузки в регионах России в контексте антропогенного воздействия позволило подвести следующие итоги:

1. Определенный на основе разработанной методики индекс экологической нагрузки показал существенную дифференциацию по регионам России. Так, низким индексом (менее 0,5) характеризовались всего два субъекта Российской Федерации (Кемеровская область и Республика Хакасия), тогда как наиболее существенная экологическая нагрузка пришлась на промышленные территории Дальневосточного и Сибирского федеральных округов.

2. При компенсационном налоговом регулировании антропогенного воздействия в структуре консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации преимущественное место заняли транспортный налог и, соответственно, акцизы на бензин и дизельное топливо – более 85 %. В то же время в промышленных и добывающих регионах преобладали фискальные поступления за пользование природными ресурсами.

3. Соизмерение двух видов нагрузки в российских регионах выявило, что:

– в подавляющем большинстве (51) субъектов Российской Федерации значения индекса экологической нагрузки превысили среднее по стране (0,611) и только в двух регионах был зафиксирован низкий индекс (меньше 0,5);

– в подавляющее большинство (55) субъектов Российской Федерации поступило менее 11 млрд рублей экологических налогов, что в целом сопоставимо со среднероссийским уровнем;

– только у четверти (21) регионов выявлено совпадение экологической и налоговой нагрузки.

Результаты проведенной оценки взаимосвязи между антропогенным влиянием и экологическим налогообложением в регионах Российской Федерации расширяют наше представление о наличии существенных резервов налоговой компенсации антропогенного воздействия в текущих условиях геополитических шоков. Проработка методов реализации этих резервов позволит, во-первых, скорректировать поведение экономических субъектов, создающих антропогенное воздействие, в сторону более рационального пользования; во-вторых, увеличить налоговые доходы бюджетной системы посредством установления справедливого компенсирующего эффекта за антропогенное воздействие.

Полученные на данном этапе результаты исследования актуальной и востребованной на мировом уровне проблематики устойчивого развития в финансовом ключе открывают поле для дальнейших изысканий. Речь идет, во-первых, об углублении обоснованности и усложнении оценки взаимосвязи и соизмерения экологической нагрузки и ее финансовой компенсации с применением различных эконометрических методов и, во-вторых, о расширении временно́го периода апробации методического инструментария для получения лонгитюдной оценки и проведении ее с учетом официальных статистических данных за период с 2022 года. Наконец, в-третьих, крайне важным становится обоснование и разработка решений по устранению выявленной проблемы недостаточного соизмерения экологической и налоговой нагрузки в целях сбалансированного и устойчивого развития регионов России (например, проработка дорожной карты способов соизмерения, обоснование эффективности преференциальных финансовых инструментов и т. д.).

Список источников

Айвазян С. А. Анализ качества и образа жизни населения (эконометрический подход). М.: Наука, 2012. 432 с. EDN: WNTANH.

Айвазян С. А. Разработка и анализ интегральных индикаторов качества жизни населения Самарской области. М.: Центр. экон.-математ. ин-т Рос. акад. наук, 2005. 124 с. EDN: QQXWRF.

Битюкова В. Р. Экологический рейтинг городов России // Экология и промышленность России. 2015. Т. 19, № 3. С. 34–39. EDN: TJILEX.

Вострикова Е. О., Мешкова А. П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. 2020. Т. 12, № 4. С. 117–129. https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-4-117-129. EDN: RMMNTV.

Громов В. В. Экологические налоги: классическое и современное понимание сущности // Экономика, статистика, информатика. 2014. № 4. С. 41–45. https://doi.org/10.21686/2500-3925-2014-4-41-45. EDN: SJNCDT.

Дьяков М. Ю., Михайлова Е. Г., Шарахматова В. Н. Стратегическая экологическая оценка в региональном планировании // Проблемы развития территории. 2019. № 2. С. 80–94. https://doi.org/10.15838/ptd.2019.2.100.5. EDN: ZFCVET.

Ефимова О. В., Волков М. А., Королева Д. А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 4. С. 82–97. https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97. EDN: VXDKKZ.

Заворыкин А. А. Международной опыт использования налоговых инструментов регулирования природопользования в сфере АПК // Никоновские чтения. 2017. № 22. С. 348-350. EDN: ZWHLJZ.

Измайлова М. А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 2. С. 185–201. https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201. EDN: BHXXJT.

Лебедева М. А., Кожевников С. А. Проблемы обеспечения сбалансированности развития северного региона: эколого-экономический аспект // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 4. С. 131–149. https://doi.org/10.15838/esc.2021.4.76.8. EDN: DITDJJ.

Мингалева Ж. А., Никитина И. А., Круглова И. А. О целесообразности использования Индекса экологической эффективности для оценки уровня социально-экологического развития российских регионов // Финансовый журнал. 2023. Т. 15, № 4. С. 98–111. https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-4-98-111. EDN: PJHNGS.

Палкина Д. С. Алгоритм оценки антропогенного воздействия на экологию регионов // Финансы. 2023a. № 11. С. 19–26. EDN: OECUCO.

Палкина Д. С. Принципы экологического налогообложения и их реализация в регионах России // Проблемы развития территории. 2023b. Т. 27, № 3. С. 47–60. https://doi.org/10.15838/ptd.2023.3.125.4. EDN: IIJVGG.

Печенская-Полищук М. А., Малышев М. К. Особенности развития черной металлургии в России и мире в 2000–2019 гг. // Проблемы прогнозирования. 2022. № 1. С. 125–135. https://doi.org/10.47711/0868-6351-190-125-135. EDN: UFNVBP.

Пугачев А. А. Взаимосвязь налогообложения с региональной и социальной дифференциацией в России: подход к оценке на основе налоговых индикаторов // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27, № 1. С. 76–91. https://doi.org/10.15838/ptd.2023.1.123.5. EDN: DOVFAB.

Пугачев А. А. Косвенное налогообложение как государственный механизм сглаживания неравенства потребления россиян // Ars Administrandi (Искусство управления). 2025. Т. 17, № 1. С. 74–92. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2025-1-74-92. EDN: NXVDWP.

Регионы и города России: интегральная оценка экологического состояния / Н. С. Касимов, В. Р. Битюкова, С. М. Малхазова [и др.]. М.: ИП Филимонов М. В., 2014. 560 с. EDN: VTIFJR.

Ростовская Т. К., Кучмаева О. В., Золотарева О. А. К вопросу построения рейтинга регионов по целевым индикаторам результативности семейно-

демографической политики // Проблемы развития территории. 2022. Т. 26, № 4. С. 80–97. https://doi.org/10.15838/ptd.2022.4.120.6. EDN: EPPLDB.

Самоделко Л. С. Концептуальный подход экологического налогообложения в Российской Федерации // Финансовая экономика. 2019. № 9. С. 91–96. EDN: MFDWAH.

Тикунов В. С., Котова Т. В., Белоусов С. К. Экологическое состояние: определение, показатели, картографирование // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2021. Т. 27, № 1. С. 165–194. https://doi.org/10.35595/2414-9179-2021-1-27-165-194. EDN: WVQZYM.

Шахназаров Б. А. ESG-принципы и устойчивое развитие. Правовые аспекты // Мониторинг правоприменения. 2022. № 1. С. 2–11. https://doi.org/10.21681/2226-0692-2022-1-2-11 EDN: JCMRGV.

Aluchna M., Roszkowska-Menkes M. Integrating corporate social responsibility and corporate governance at the company level. Towards a conceptual model // Engineering Economics. 2019. Vol. 30, № 3. P. 349–361. https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.17511.

Aydin C., Esen Ö. Reducing CO2 emissions in the EU member states: Do environmental taxes work? // Journal of Environmental Planning and Management. 2018. Vol. 61, № 13. P. 2396–2420. https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1395731.

Cadoret I., Galli E., Padovano F. How do governments actually use environmental taxes? // Applied Economics. 2020. Vol. 52, № 48. P. 5263–5281. https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1761536. EDN: MIFMTL.

Daugaard D. Emerging new themes in environmental, social and governance investing: A systematic literature review // Accounting and Finance. 2020. Vol. 60, № 2. P. 1501–1530. https://doi.org/10.1111/acfi.12479.

Davis Z., de Groh M., Rainham D. G. The Canadian Environmental Quality Index (Can-EQI): Development and calculation of an index to assess spatial variation of environmental quality in Canada's 30 largest cities // Environment International. 2022. Vol. 170. Art. № 107633. https://doi.org/10.1016/j.envint.2022.107633. EDN: UYITQS.

Drempetic S., Klein C., Zwergel B. The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review // Journal of Business Ethics. 2020. Vol. 167. P. 333–360. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1. EDN: SNDPGM.

Hsu A., Esty D. C., Levy, M. A. et al. Environmental Performance Index. New Haven, CT: Yale University, 2016. 123 p.

Jurušs M., Brizga J. Assessment of the Environmental Tax System in Latvia // NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2017. Vol. 10, № 2. P. 135–154. https://doi.org/10.1515/nispa-2017-0015.

Kurbatskii A., Mironenkov A. Estimating the quality of life using weighted principal components method // Montenegrin Journal of Economics. 2023. Vol. 19, № 1. P. 7–17. https://doi.org/10.14254/1800-5845/2023.19-1.1. EDN: IPZHVP.

Phillips J. Determining sustainability using the Environmental Performance Index and Human Development Index – An alternative approach to the Environmental Human Index through a holistic quantitative dynamic framework // Science

of The Total Environment. 2023. Vol. 884. Art. № 163752. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.163752. EDN: JMCFEI.

Widyawati L. A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics // Business Strategy and the Environment. 2020. Vol. 29, № 2. P. 619–637. https://doi.org/10.1002/bse.2393. EDN: FBYYFF.

Yoshikawa T., Nippa M., Chua G. Global shift towards stakeholder-oriented corporate governance? Evidence from the scholarly literature and future research opportunities // Multinational Business Review. 2021. Vol. 29, № 3. P. 321–347. https://doi.org/10.1108/mbr-10-2020-0200. EDN: HYIFZX.

Информация об авторах

М. А. Печенская-Полищук – доктор экономических наук, доцент, заведующий Центром финансовых исследований, ведущий научный сотрудник ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук», 160014, Россия, г. Вологда, ул. Гоголя, 56а

SPIN-код (РИНЦ): 9365-2320

AuthorID (РИНЦ): 621481

Web of Science ResearcherID: I-6618-2016

Scopus Author ID: 57387845700

Д. С. Сидорова – младший научный сотрудник отдела социологических исследований автономного научного учреждения социологических и мониторинговых исследований Вологодской области «Агентство мониторинга и социологических исследований», 160000, Россия, г. Вологда, ул. Козленская, 33

SPIN-код (РИНЦ): 8269-6012

AuthorID (РИНЦ): 1115036

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 27.05.2025; одобрена после рецензирования 16.03.2026; принята к публикации 16.03.2026.

References

Aivazyan, S. A. (2012), *Analiz kachestva i obraza zhizni naseleniya (ehkonometricheskii podkhod)* [Analysis of the quality and lifestyle of the population (econometric approach)], Nauka, Moscow, Russia, EDN: WNTANH.

Aivazyan, S. A. (2005), *Razrabotka i analiz integral'nykh indikatorov kachestva zhizni naseleniya Samarskoi oblasti* [Development and analysis of integrated quality of life indicators for the Samara region population], Central Economic

and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, EDN: QQXWRF.

Bityukova, V. R. (2015), "Environmental rating of cities of Russia", *Ecology and Industry of Russia,* vol. 19, no. 3, pp. 34–39, EDN: TJILEX.

Vostrikova, E. O. and Meshkova, A. P. (2020), "ESG criteria in investment: Foreign and Russian experience", *Financial Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 117–129, https://doi.org/10.31107/2075-1990-2020-4-117-129, EDN: RMMNTV.

Gromov, V. V. (2014), "Environmental taxes: Classical and contemporary concepts of the essence", *Economics, Statistics and Informatics. Bulletin of Educational Methodical Association*, no. 4, pp. 41–45, https://doi.org/10.21686/2500-3925-2014-4-41-45, EDN: SJNCDT.

D'yakov, M. Yu., Mikhailova, E. G. and Sharakhmatova, V. N. (2019), "Strategic environmental assessment in regional planning", *Problems of Territory's Development*, no. 2, pp. 80–94, https://doi.org/10.21686/2500-3925-2014-4-41-45, EDN: SJNCDT.

Efimova, O. V., Volkov, M. A. and Koroleva, D. A. (2021), "The impact of ESG factors on asset returns: Empirical research", *Finance: Theory and Practice,* vol. 25, no. 4, pp. 82–97, https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97, EDN: VXDKKZ.

Zavorykin, A. A. (2017), "International experience in the use of tax instruments for regulating environmental management in the sphere of agro-industrial complex", *Nikonovskie chteniya,* no. 22, pp. 348–350, EDN: ZWHLJZ.

Izmailova, M. A. (2022), "Implementation of ESG strategies of Russian companies under sanctions restrictions", *MIR (Modernization. Innovation. Research),* vol. 13, no. 2, pp. 185–201, https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201, EDN: BHXXJT.

Lebedeva, M. A. and Kozhevnikov, S. A. (2021), "Problems of providing balanced development of the northern region: Ecological and economic aspect", *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 14, no. 4, pp. 131–149, https://doi.org/10.15838/esc.2021.4.76.8, EDN: DITDJJ.

Mingaleva, Zh. A., Nikitina, I. A. and Kruglova, I. A. (2023), "On the feasibility of using the environmental performance index to assess the level of socio-ecological development of Russian regions", *Financial Journal*, vol. 15, no. 4, pp. 98–111, https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-4-98-111, EDN: PJHNGS.

Palkina, D. S. (2023a), "Algorithm for assessing anthropogenic impact on regional ecology", *Finance,* no. 11, pp. 19–26, EDN: OECUCO.

Palkina, D. S. (2023b), "Principles of ecological taxation and their implementation in Russian regions", *Problems of Territory's Development*, vol. 27, no. 3, pp. 47–60, https://doi.org/10.15838/ptd.2023.3.125.4, EDN: IIJVGG.

Pechenskaya-Polischuk, M. A. and Malyshev, M. K. (2022), "Features of the development of ferrous metallurgy in Russia and the world in 2000–2019", *Studies on Russian Economic Development*, vol. 33, no. 1, pp. 91–99, https://doi.org/10.1134/S1075700722010129. EDN: PGSJDU.

Pugachev, A. A. (2023), "Relationship of taxation with regional and social differentiation in Russia: Assessment approach based on tax indicators",

Problems of Territory's Development, vol. 27, no. 1, pp. 76–91, https://doi.org/10.15838/ptd.2023.1.123.5, EDN: DOVFAB.

Pugachev, A. A. (2025), "Indirect taxation as a state mechanism for smoothing the inequality of Russia's residents consumption", *Ars Administrandi,* vol. 17, no. 1, pp. 74–92, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2025-1-74-92, EDN: NXVDWP.

Kasimov, N. S., Bityukova, V. R., Malkhazova, S. M. et al. (2014), *Regiony i goroda Rossii: integral'naya otsenka ekonomiki* [Regions and cities of Russia: The integrated assessment of the environment], individual entrepreneur Filimonov, M. V., Moscow, Russia, EDN: VTIFJR.

Rostovskaya, T. K., Kuchmaeva, O. V. and Zolotareva, O. A. (2022), "On building regions' rating by target indicators of the effectiveness of family and demographic policy", *Problems of Territory's Development,* vol. 26, no. 4, pp. 80–97, https://doi.org/10.15838/ptd.2022.4.120.6, EDN: EPPLDB.

Samodelko, L. C. (2019), "Conceptual approach of ecological taxation in the Russian Federation", *The Financial Economy Journal,* no. 9, pp. 91–96, EDN: MFDWAH.

Tikunov, V. S., Kotova, T. V. and Belousov, S. K. (2021), "Environmental conditions: Definition, indicators, mapping", *InterCarto. InterGIS*, vol. 27, no. 1, pp 165–194, https://doi.org/10.35595/2414-9179-2021-1-27-165-194, EDN: WVQZYM.

Shakhnazarov, B. A. (2022), "ESG principles and sustainable development: Legal aspects", *Monitoring of Law Enforcement*, no. 1, pp. 2–11, https://doi.org/10.21681/2226-0692-2022-1-2-11, EDN: JCMRGV.

Aluchna, M. and Roszkowska-Menkes, M. (2019), "Integrating corporate social responsibility and corporate governance at the company level. Towards a conceptual model", *Engineering Economics*, vol. 30, no. 3, pp. 349–361, https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.17511.

Aydin, C. and Esen, Ö. (2018), "Reducing CO2 emissions in the EU member states: Do environmental taxes work?", *Journal of Environmental Planning and Management,* vol. 61, no. 13, pp. 2396–2420, https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1395731.

Cadoret, I., Galli, E. and Padovano, F. (2020), "How do governments actually use environmental taxes?", *Applied Economics*, vol. 52, no. 48, pp. 5263–5281, https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1761536, EDN: MIFMTL.

Daugaard, D. (2020), "Emerging new themes in environmental, social and governance investing: A systematic literature review", *Accounting and Finance*, vol. 60, no. 2, pp. 1501–1530, https://doi.org/10.1111/acfi.12479.

Davis, Z., de Groh, M. and Rainham, D. G. (2022), "The Canadian Environmental Quality Index (Can-EQI): Development and calculation of an index to assess spatial variation of environmental quality in Canada's 30 largest cities", *Environment International*, vol. 170, art. no. 107633, https://doi.org/10.1016/j.envint.2022.107633, EDN: UYITQS.

Drempetic, S., Klein, C. and Zwergel, B. (2020), "The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review", *Journal of Business Ethics*, vol. 167, pp. 333–360, https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1, EDN: SNDPGM.

Hsu, A., Esty, D. C., Levy, M. A. et al. (2016), *Environmental Performance Index*, Yale University, New Haven, CT, US.

Jurušs, M. and Brizga, J. (2017), "Assessment of the environmental tax system in Latvia", *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy,* vol. 10, no. 2, pp. 135–154, https://doi.org/10.1515/nispa-2017-0015.

Kurbatskii, A. and Mironenkov, A. (2023), "Estimating the quality of life using weighted principal components method", *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 19, no. 1, pp. 7–17, https://doi.org/10.14254/1800-5845/2023.19-1.1, EDN: IPZHVP.

Phillips, J. (2023), "Determining sustainability using the Environmental Performance Index and Human Development Index – An alternative approach to the Environmental Human Index through a holistic quantitative dynamic framework", *Science of The Total Environment,* vol. 884, art. no. 163752, https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.163752, EDN: JMCFEI.

Widyawati, L. (2020), "A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics", *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, no. 2, pp. 619–637, https://doi.org/10.1002/bse.2393, EDN: FBYYFF.

Yoshikawa, T., Nippa, M. and Chua, G. (2021), "Global shift towards stakeholder-oriented corporate governance? Evidence from the scholarly literature and future research opportunities", *Multinational Business Review*, vol. 29, no. 3, pp. 321–347, https://doi.org/10.1108/mbr-10-2020-0200, EDN: HYIFZX.

Information about the authors

M. A. Pechenskaya-Polishchuk – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Center for Financial Research, Leading Researcher, Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 56A Gogol Str., Vologda, 160014, Russia

SPIN code (RSCI): 9365-2320
AuthorID (RSCI): 621481
Web of Science ResearcherID: I-6618-2016
Scopus Author ID: 57387845700

Daria S. Sidorova – Junior Research Fellow of the Department of Sociological Research, Agency for Monitoring and Sociological Research, 33 Kozlenskaya Str., Vologda, 160000, Russia

SPIN code (RSCI): 8269-6012
AuthorID (RSCI): 1115036

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 27.05.2025; approved after reviewing 16.03.2026; accepted for publication 16.03.2026.

Научное издание

ARS ADMINISTRANDI (Искусство управления)

2026. Т. 18, № 3 (381–634)

Редакторы – *Т. И. Ускова, Е. А. Троицкая*
Корректоры – *И. Р. Саматов, А. А. Костарева*
Переводчик – *М. Г. Мильман*
Компьютерная верстка – *И. Р. Смолянин, А. М. Бочкарев, И. Р. Саматов*

Дата выхода в свет 29.09.2026. Формат 70x100/16
Усл. печ. л. 21,45. Тираж 500 экз. Заказ № 360 638

Редакция научного журнала "Ars Adminisrandi" («Искусство управления»)
614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15,
Малая академия государственного управления Пермского края
тел. (342) 239-68-98
ars-administrandi.com
e-mail: arsadmag@yandex.ru

Управление издательской деятельностью
Пермского государственного национального исследовательского университета
614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Отпечатано в ООО «АСТЕР ДИДЖИТАЛ»
614000, Пермский край, г. Пермь, ул. Пермская, 46
тел. (342) 206-06-86

Распространяется бесплатно