

ISSN 2071-2367
e-ISSN 2500-2090

**СРЕДНЕРУССКИЙ
ВЕСТНИК ОБЩЕСТВЕННЫХ
НАУК**

**№1
Том 21
2026**

**CENTRAL RUSSIAN JOURNAL
OF SOCIAL SCIENCES**

**Issue 1
Volume 21
2026**

Миссия журнала. Предоставление возможности участвовать в обсуждении развития современного общества с позиций политологии, социологии, экономики, а также иных аспектов, формирующих и обуславливающих развитие Центральных регионов России, регионального и муниципального управления, продвижения интересов Российской Федерации в геополитическом пространстве.

Цель — публикация оригинальных статей, обзоров и рецензий в области теории, методологии и эмпирических исследований в области социологии, политологии и экономики. Информационная площадка о политических, социологических и экономических процессах жизни регионов и изучению зарубежного опыта политического согласия, социального созидания и экономического развития.

Целевая аудитория журнала — это профессиональное сообщество исследователей, экспертов, бизнесменов и лиц, принимающих решения в российской политике регионов России, интересующихся проблемами методологии политической науки, вопросами экономической политики и социальными трансформациями, происходящими в регионах России и за рубежом.

Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим специальностям:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки),
- 5.4.6. Социология культуры (социологические науки),
- 5.4.7. Социология управления (социологические науки),
- 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки),
- 5.5.4. Международные отношения (политические науки).
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки),
- 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики (политические науки).

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом РАНХиГС для публикации результатов диссертационных исследований.

С 2012 года статьи включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека).

Размещается в открытом доступе в полнотекстовом виде.

Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям «Ulrich's Periodicals Directory».

Журнал включен в базы данных CrossRef, Sherpa Romeo, Ulrich Web Global Serials Directory, РГБ, Google Scholar, Mendeley, Research4Life, lens.org, OpenAIRE, Wikidata, Internet Archive Scholar

Редакционная коллегия:

Нечаев Дмитрий Николаевич – главный редактор журнала «Среднерусский вестник общественных наук», председатель редакционного совета, доктор политических наук, профессор Российского экономического университета (РЭУ) им. Г.В. Плеханова, председатель экспертного совета АНО «Институт политического анализа и стратегий» (Россия, Воронеж), e-mail: Nechaevv@mail.ru

Меркулов Павел Александрович – доктор исторических наук, профессор, зам. председателя редсовета, зам. главного редактора, e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Мироненко Надежда Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, ответственный секретарь (Россия, Орёл), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Проказина Наталья Васильевна – доктор социологических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (Россия, Москва), e-mail: nvprokazina@mail.ru

Алексеев Анна Алексеевна – доктор социологических наук, доцент, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Орёл), e-mail: alexaconst@rambler.ru

Головина Татьяна Александровна – доктор экономических наук, профессор кафедры, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Орёл), e-mail: golovina_t78@mail.ru

Якимец Владимир Николаевич – доктор социологических наук, кандидат технических наук, главный научный сотрудник ИППИ РАН, эксперт Российской академии наук, e-mail: iakimets@mail.ru

по экономическим наукам

Головина Татьяна Александровна – выпускающий редактор серии «Экономика и управление», доктор экономических наук, профессор кафедры, зав. кафедрой менеджмента и управления персоналом Среднерусского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Орёл), e-mail: golovina_t78@mail.ru

Арабаджийски Николай – доктор по экономике, PhD, профессор, Новый Болгарский университет (Болгария, София), e-mail: n_arabadjiiski@nbu.bg

Брузати Лука – доктор экономики, PhD, профессор, зав. кафедрой управления, Удинский госуниверситет (Италия, Гориция), e-mail: brusati@uniud.it

Дискин Иосиф Евгеньевич – доктор экономических наук, заместитель председателя Научного совета ВЦИОМ, член Общественной палаты РФ, член Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека, член Совета при Президенте РФ по национальным отношениям, зам. председателя ОАО «Всероссийский центр изучения общественного мнения» (Россия, Москва), e-mail: diskin@c3d-fdisk.net

Дорина Елена Борисовна – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой национальной экономики и государственного управления, Белорусский государственный экономический университет (Беларусь, Минск), e-mail: dogran@mail.ru

Зайцева Татьяна Вячеславовна – доктор экономических наук, профессор, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (Россия, Москва), e-mail: zaytv@mail.ru

Засько Вадим Николаевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры проблем рынка и хозяйственного механизма, Институт менеджмента и

маркетинга, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Москва), e-mail: zentr-nk@mail.ru

Иванова Татьяна Юрьевна – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента, Ульяновский государственный университет (Россия, Ульяновск), e-mail: tivanova@edu.uven.ru

Гарлатти Андреа – доктор экономики, PhD, профессор кафедры экономики и статистики, Государственный университет Удине (Италия, Удине), e-mail: andrea.garlatti@unlud.it

Менегуццо Марко – доктор экономики, факультет экономики, профессор кафедры общественного и некоммерческого менеджмента факультета экономики, Университет итальянской Швейцарии (Швейцария, Лагуно), e-mail: marco.meneguzzo@usi.ch

Строева Олеся Анатольевна – доктор экономических наук, Концерн воздушно-космической обороны «Алмаз-Антей» (Россия, Москва), e-mail: stroevaolesya@mail.ru

Феделло Паоло – кандидат экономических наук, доцент, Государственный университет Удине (Италия, Гориция), e-mail: paolo.fedele@uiud.it

Чубарова Татьяна Владимировна – доктор экономических наук, PhD (Social Policy, LSE), руководитель Центра экономической теории социального сектора, Институт экономики *Российской академии наук* (Россия, Москва), e-mail: t_chubarova@mail.ru

по политологическим наукам

Слатинов Владимир Борисович – редактор серии «Политология», доктор политических наук, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Курского государственного университета (Россия, Курск), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Алейникова Светлана Михайловна доктор политических наук, доцент, зам. начальника управления внутренней политики - начальник отдела социальных исследований, Белорусский институт стратегических исследований alejnsvetlana@yandex.ru

Багдасарян Вардан Эрнестович – доктор исторических наук, профессор, декан факультета политологии и права, Государственный университет просвещения, профессор кафедры Государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова (Россия, Москва), e-mail: vardanb@mail.ru

Быков Илья Анатольевич – доктор политических наук, доцент кафедры связей с общественностью в политике и государственном управлении, Санкт-Петербургский государственный университет (Россия, Санкт-Петербург), e-mail: i.bykov@spbu.ru

Глухова Александра Викторовна – доктор политических наук, профессор, профессор кафедры социологии и политологии, Воронежский государственный университет (Россия, Воронеж), e-mail: soc@hist.vsu.ru

Ливцов Виктор Анатольевич – доктор исторических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, зам. директора Среднерусского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Орёл), e-mail: livcov210viktor@mail.ru

Мирошниченко Инна Валерьевна – доктор политических наук, доцент, зав. кафедрой государственной политики и государственного управления, Кубанский государственный университет (Россия, Краснодар), e-mail: mirinna78@mail.ru

Огнева Валентина Васильевна – доктор политических наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Орёл), e-mail: ognevavv@yandex.ru

Цыбаков Дмитрий Леонидович – доктор политических наук, доцент, Академия гражданской защиты Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика (Россия, Москва), e-mail: d.cybakov@amchs.ru

Шабров Олег Фёдорович – доктор политических наук, профессор, кафедра государственной политики, факультет политологии, МГУ им. М.В. Ломоносова (Россия, Москва), e-mail: oshabr@mail.ru

по социологическим наукам

Алексеенок Анна Алексеевна – редактор направления «Социология», доктор социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии и социальных технологий, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Россия, Орёл), e-mail: alexaconst@rambler.ru

Бурмыкина Ирина Викторовна – доктор социологических наук, профессор, проректор по научной работе, Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семёнова-Тянь-Шанского (Россия, Липецк), e-mail: nr-pror@lspu.lipetsk.ru

Гостенина Валентина Ивановна – доктор социологических наук, профессор, зав. кафедрой социологии, рекламы и связей с общественностью, Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского (Россия, Брянск), e-mail: gostenina@rambler.ru

Зубок Юлия Альбертовна – доктор социологических наук, профессор, зав. отделом социологии молодежи, Институт социально-политических исследований Российской академии наук (Россия, Москва), e-mail: uzubok@mail.ru

Комлева Валентина Вячеславовна – доктор социологических наук, профессор, зам. директора по научной работе, Национальный институт исследований и развития проектов в сфере межнациональных, межконфессиональных, межэтнических, межкультурных и межстрановых коммуникаций (Москва) (Россия, Москва), e-mail: komleva72@mail.ru

Козачок Василий Иванович – доктор социологических наук, профессор, заместитель начальника академии, начальник научно-исследовательского, научно-испытательного института Академии Федеральной службы охраны Российской Федерации (Россия, Орёл), e-mail: kosachok@list.ru

Стегний Кирилл Владимирович – доктор медицинских наук, профессор постдипломного образования и ординатуры Дальневосточного государственного университета, член-корреспондент РАН (Россия, Владивосток), e-mail: stegnii.kv@dvfu.ru

Шаповалова Инна Сергеевна – доктор социологических наук, профессор, зав. кафедрой социологии и организации работы с молодежью, Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ») (Россия, Белгород), e-mail: inna-shapov@mail.ru

International Editorial Board

Dmitry N. Nechaev – Editor-in-chief of «Central Russian Journal of Social Sciences», Chairman of the Editorial Council, Doctor of Political Sciences, Professor, Russian Economic University (REU) named after Plekhanov G.V., Chairman of the Expert Council of the Institute for Political Analysis and Strategies (Russian Federation, Moscow), e-mail: Nechaevv@mail.ru

Pavel A. Merkulov – Doctor of Historical Sciences, Professor, Deputy Chairman of the Editorial Council, Deputy Editor-in-chief of «Central Russian Journal of Social Sciences». (Russian Federation, Orel), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Nadezhda V. Mironenko – Executive Secretary, Candidate of Economic Sciences, Docent (Russian Federation, Orel), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Natalia V. Prokazina Doctor of Sociological Sciences, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Russian Federation, Moscow), e-mail: nvprokazina@mail.ru

Anna A. Alekseyenok – Managing Editor of the series «Sociology», Doctor of Sociological Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management, (Russian Federation, Orel), e-mail: alexaconst@rambler.ru

Tatiana A. Golovina – Managing Editor of the series «Economics and Management», Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Russian Federation, Orel), e-mail: golovina_t78@mail.ru

Vladimir N. Yakimets – Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Technical Sciences, Chief Researcher at the Institute of Information Transmission Problems of the Russian Academy of Sciences, Expert of the Russian Academy of Sciences, e-mail: iakimets@mail.ru

Economics Science:

Tatiana A. Golovina – Editor of the series «Economics and Management», Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Russian Federation, Orel), e-mail: golovina_t78@mail.ru

Nikolay Z. Arabadzhyski – Doctor of Economics, Professor, New Bulgarian University (Republic of Bulgaria, Sofia), e-mail: n_arabadjiiski@nbu.bg

Luka G. Brusati – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Udine State University (Italy, Gorizia), e-mail: brusati@uniud.it

Iosif E. Diskin – Doctor of Economic Sciences, Deputy Chairman of the Scientific Council of Russian Public Opinion Research Center, Member of Public Chamber of the Russian Federation, Member of the Presidential Council on Development of Civil Society and Human Rights, Member of the Presidential Council on National Affairs, Deputy Chairman of the Russian Public Opinion Research Center (Russian Federation, Moscow), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Elena B. Dorina – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of National Economy and Public Administration, Belarusian State Economic University (Belarus, Minsk), e-mail: dogran@mail.ru

Vadim N. Zasko – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Market and Economic Mechanism Problems, Institute of Management and Marketing, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: zentr-nk@mail.ru

International Editorial Board

Dmitry N. Nechaev – Editor-in-chief of «Central Russian Journal of Social Sciences», Chairman of the Editorial Council, Doctor of Political Sciences, Professor, Russian Economic University (REU) named after Plekhanov G.V., Chairman of the Expert Council of the Institute for Political Analysis and Strategies (Russian Federation, Moscow), e-mail: Nechaevv@mail.ru

Pavel A. Merkulov – Doctor of Historical Sciences, Professor, Deputy Chairman of the Editorial Council, Deputy Editor-in-chief of «Central Russian Journal of Social Sciences». Director of the Central Russian Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Nadezhda V. Mironenko – Executive Secretary, Candidate of Economic Sciences, Docent (Russian Federation, Orel), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Natalia V. Prokazina Doctor of Sociological Sciences, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Russian Federation, Moscow), e-mail: nvprokazina@mail.ru

Anna A. Alekseyenok – Managing Editor of the series «Sociology», Doctor of Sociological Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management, (Russian Federation, Orel), e-mail: alexaconst@rambler.ru

Tatiana A. Golovina – Managing Editor of the series «Economics and Management», Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Russian Federation, Orel), e-mail: golovina_t78@mail.ru

Vladimir N. Yakimets – Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Technical Sciences, Chief Researcher at the Institute of Information Transmission Problems of the Russian Academy of Sciences, Expert of the Russian Academy of Sciences, e-mail: iakimets@mail.ru

Economics Science:

Tatiana A. Golovina – Editor of the series «Economics and Management», Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Russian Federation, Orel), e-mail: golovina_t78@mail.ru

Nikolay Z. Arabadzhiski – Doctor of Economics, Professor, New Bulgarian University (Republic of Bulgaria, Sofia), e-mail: n_arabadjiiski@nbu.bg

Luka G. Brusati – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Udine State University (Italy, Gorizia), e-mail: brusati@uniud.it

Iosif E. Diskin – Doctor of Economic Sciences, Deputy Chairman of the Scientific Council of Russian Public Opinion Research Center, Member of Public Chamber of the Russian Federation, Member of the Presidential Council on Development of Civil Society and Human Rights, Member of the Presidential Council on National Affairs, Deputy Chairman of the Russian Public Opinion Research Center (Russian Federation, Moscow), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Elena B. Dorina – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of National Economy and Public Administration, Belarusian State Economic University (Belarus, Minsk), e-mail: dogran@mail.ru

Vadim N. Zasko – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Market and Economic Mechanism Problems, Institute of Management and Marketing, Russian

Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail:zentr-nk@mail.ru

Tatiana V. Zaytseva – Doctor of Economics, Professor, Lomonosov Moscow State University (Russian Federation, Moscow), e-mail: zaytv@mail.ru

Tatiana Y. Ivanova – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Ulyanovsk State University, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation (Russian Federation, Ulyanovsk), e-mail: tivanova@edu.uven.ru

Garlatti Andrea – Doctor of Economics, Department of Economics and Statistics, Udine State University (Italy, Udine), e-mail:vestniksrvon@mail.ru

Meneguzzo Marco – Doctor of Economics, Faculty of Economics, Professor of Public and Non-profit Management at the Faculty of Economics, Università della Svizzera Italiana (USI) (Switzerland, Lugano), e-mail: marco.meneguzzo@usi.ch

Olesya A. Stroeva – Doctor of Economic Sciences, Professor, Almaz-Antey Aerospace Defense Concern (Russian Federation, Moscow), e-mail: stroeva-olesya@mail.ru

Fedele Paolo – Candidate of Economic Sciences, Docent, Udine State University (Italy, Gorizia), e-mail:paolo.fedele@uiud.it

Tatiana V. Chubarova – Doctor of Economic Sciences (Social Policy, LSE), Head of the Center for Economic Theory of the Social Sector, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (Russian Federation, Moscow), e-mail:t_chubarova@mail.ru

Political Science:

Dmitry N. Nechaev – Editor-in-Chief of «Central Russian Journal of Social Sciences», Chairman of the Editorial Council, Doctor of Political Sciences, Professor, Russian Economic University (REU) named after Plekhanov G.V., Chairman of the Expert Council of the Institute for Political Analysis and Strategies (Russian Federation, Voronezh), e-mail: Nechaevv@mail.ru

Svetlana M. Aleinikova – Doctor of Political Science, Associate Professor, Deputy Head of the Domestic Policy Department - Head of the Social Research Department, Belarusian Institute for Strategic Studies, alejnsvetlana@yandex.ru

Vardan E. Bagdasaryan – Doctor of Historical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Political Science and Law, State University of Education, Professor of the Department of Public Policy, Lomonosov Moscow State University (Russian Federation, Moscow), e-mail:vardanb@mail.ru

Ilya A. Bykov – Doctor of Political Sciences, Associate Professor at the Department of Public Relations in Politics and Public Administration, St. Petersburg State University, e-mail: i.bykov@spbu.ru

Alexandra V. Glukhova – Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Political Science, Voronezh State University (Russian Federation, Voronezh), e-mail:soc@hist.vsu.ru

Victor A. Livtsov – Doctor of Historical Sciences, Professor, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, Deputy Head of the Central Russian Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail:livcov210victor@mail.ru

Inna V. Miroshnichenko – Doctor of Political Sciences, Docent, Head of the Department of State Policy and Public Administration, Kuban State University (Russian Federation, Krasnodar), e-mail:mirinna78@mail.ru

Valentina V. Ogneva – Doctor of Political Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Russian Federation, Orel), e-mail: ognevavv@yandex.ru

Vladimir B. Slatinov – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Kursk State University (Russian Federation, Kursk), e-mail: vestniksrvon@mail.ru

Dmitry L. Tsybakov – Doctor of Political Sciences, Docent, Civil Defence Academy of EMERCOM of Russia (Russian Federation, Moscow), e-mail: d.cybakov@amchs.ru

Oleg F. Shabrov – Doctor of Political Sciences, Professor, Department of Public Policy, Department of Political Science, Lomonosov Moscow State University (Russian Federation, Moscow), e-mail: oshabr@mail.ru

Sociology Science:

Anna A. Alekseyenok – Editor of the series «Sociology», Doctor of Sociological Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Russian Federation, Orel), e-mail: alexaconst@rambler.ru

Irina V. Burmykina – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Prorector on Scientific Work, Lipetsk State Pedagogical University named after Semenov-Tyan-Shansky P.P., (Russian Federation, Lipetsk), e-mail: nr-pror@lspu.lipetsk.ru

Valentina I. Gostenina – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Head of the Department of Sociology, Advertising and Public Relations, Bryansk State University named after Petrovsky (Russian Federation, Bryansk), e-mail: gostenina@rambler.ru

Julia A. Zubok – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Head of the Department of Youth Sociology, Institute of Social and Political Studies of Russian Academy of Sciences (Russian Federation, Moscow), e-mail: uzubok@mail.ru

Valentina V. Komleva – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Deputy Director for Research Work, National Institute for Research and Development of Projects in the Sphere of International, Interfaith, Interethnic, Intercultural and Intercountry Communications (Moscow) (Russian Federation, Moscow), e-mail: komleva72@mail.ru

Vasily I. Kazachok – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Deputy Head of the Academy, Head of the Research and Experimental Institute of the Academy of Federal Security Service of the Russian Federation (Russian Federation, Orel), e-mail: kosachok@list.ru

Kirill V. Stegnyy – Doctor of Medical Sciences, Professor of postgraduate education and residency at the Far Eastern State University, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences (Russia, Vladivostok), e-mail: stegnii.kv@dvfu.ru

Inna S. Shapovalova – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Head of the Department of Sociology and Organization of Youth Work, Belgorod State National Research University (Russian Federation, Belgorod), e-mail: inna-shapov@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЛИТОЛОГИЯ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА

- Малик Елена Николаевна, Шедий Мария Владимировна, Малик Владислав Игоревич*
Феномен доверия в контексте политического лидерства, стабильности и социальной мобилизации общества 12
- Яцевич Наталья Владимировна*
Функции государства в формировании баланса общественных интересов и институциональной среды развития предпринимательства в Республике Беларусь..... 39
- Рожков Иван Александрович*
Трансформация системы государственного управления под влиянием гибридных угроз в условиях становления многополярного мира..... 61

СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

- Газиева Инна Александровна*
Ценность справедливости в восприятии студенческой молодежи..... 81
- Ланцев Виктор Леонидович*
Проектное управление как механизм реализации государственной образовательной политики..... 100
- Дерюгин Павел Петрович, Кузнецова Ольга Владимировна, Алексеева Ольга Максимовна, Ян Юй*
Академическая адаптация иностранных обучающихся в условиях цифровой среды (метаобзор публикаций) 136

РЕЦЕНЗИЯ

- Нечаев Дмитрий Николаевич*
РЕЦЕНЗИЯ НА КНИГУ: Евстафьев Д.Г. (2024) Российско-американские отношения в постбиполярном мире: от американоцентричной глобализации к неоглобальному миру..... 164

CONTENTS

POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC POLICY

<i>Elena N. Malik, Maria V. Shady, Vladislav I. Malik</i> The Phenomenon of Trust in the Context of Political Leadership, Stability, and Social Mobilization.....	11
<i>Natallia V. Yatsevich</i> The State's Functions in Shaping Public Interests and the Institutional Environment for Entrepreneurship Development in the Republic of Belarus.....	39
<i>Ivan A. Rozhkov</i> Transformation of the Public Administration System Under Hybrid Threats in the Emerging Multipolar World.....	61

SOCIOLOGY AND LIFE

<i>Inna A. Gazieva</i> Students' Perceptions Regarding the Fairness as a Social Value.....	81
<i>Viktor L. Lantsev</i> Promoting Project Management in State Educational Policy Implementation.....	100
<i>Pavel P. Deryugin, Olga V. Kuznetsova, Olga M. Alekseeva, Yan Yu</i> Academic Adaptation of Foreign Students in a Digital Environment.....	136

BOOK REVIEW

<i>D.N. Nechaev</i> Russian-American Relations in the Post-Bipolar World: from American-Centric Globalization to a Neo-Global World (D. G. Evstafiev's concept).....	164
---	-----

**ФЕНОМЕН ДОВЕРИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА,
СТАБИЛЬНОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ МОБИЛИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА**

Е. Н. Малик , М. В. Шедий , В. И. Малик 

¹Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации,
адрес: 302020, г. Орёл, ул. Приборостроительная, д. 35.

²Орловский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации
имени В.В. Лукьянова,
адрес: 302027, г. Орел, ул. Игнатова, д. 2.

Поступила
в редакцию
26.12.2025

Поступила
после
рецензирования
16.02.2026

Принята
к публикации
20.03.2026

Аннотация. Цель статьи состоит в обосновании и аргументации тезиса о том, что доверие к национальному лидеру выступает не просто значимым фактором, а фундаментальным условием существования и эффективности политической системы, выполняя роль ключевого ресурса легитимности и социальной мобилизации.

Методы. В рамках кабинетного исследования представлен сравнительный анализ эволюции политического доверия в разных институциональных средах. Контент-анализ классических и современных политических теорий (легитимность, социальный капитал, доверие) выявил, что в западных политических системах оно выражается в росте значения коалиций, альянсов и взаимодействия с негосударственными акторами. В незападных контекстах, несмотря на сохранение элементов персонификации, также наблюдаются адаптивные изменения в механизмах легитимации власти и социально-политической мобилизации. На основе сравнительного (вторичный анализ опросов ВЦИОМ) и структурно-функционального анализа российской политической культуры, где исторически сильна фигура верховного правителя, демонстрируется, что доверие становится решающим ресурсом для мобилизации и обеспечения преемственности власти. Исследование развивает концепцию персонального доверия, анализируя его парадоксальную природу: являясь ресурсом укрепления системной легитимности (через персонификацию институтов), оно одновременно содержит риски ее дестабилизации вследствие прямой увязки легитимности всей системы с эффективностью и репутацией одного актора.

Результатом работы стала разработка концептуальной модели, демонстрирующей, как доверие к лидеру, формируемое через прагматические, ценностные и институциональные источники, компенсирует слабость формальных институтов, обеспечивает стабильность и консолидацию. Доверие Президенту России рассматривается как ключевой ресурс легитимности, позволяющий проводить реформы и мобилизовать общество в кризисные периоды.

Делается вывод, что устойчивый высокий уровень общественного доверия, основанный на восприятии компетентности, защите национальных интересов и восстановлении государственного суверенитета, стал основой стабилизации политической системы и позволил осуществить масштабные преобразования в сложные периоды новейшей истории.

Ключевые слова: доверие граждан, персонификация власти, легитимность, национальный лидер, Президент РФ, политическая система

Финансирование: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.



Для цитирования: Малик Е.Н., Шедий М.В., Малик В.И. Феномен доверия в контексте политического лидерства, стабильности и социальной мобилизации общества // Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 12-38. EDN AFOMTC

© Малик Е.Н., Шедий М.В., Малик В.И., 2026

THE PHENOMENON OF TRUST IN THE CONTEXT OF POLITICAL LEADERSHIP, STABILITY, AND SOCIAL MOBILIZATION

E.N. Malik , M.V. Shedij , V. I. Malik ¹The Academy of the Federal Guard Service of the Russian Federation
address: 35, Priborostroitelnaya Street, Orel, 302020²Lukyanov Orel Law Institute of the Ministry of the Interior of Russia.
address: 2, Ignatova Street, Orel, 302027Received
26.12.2025Revised
16.02.2026Accepted
20.03.2026

Abstract. The purpose of this article is to substantiate and argue the thesis that trust in the national leader is not simply a significant factor, but a fundamental condition for the existence and effectiveness of a political system, serving as a key resource for legitimacy and social mobilization.

Methods. A desk study presents a comparative analysis of the evolution of political trust in different institutional environments. A content analysis of classical and contemporary political theories (legitimacy, social capital, trust) reveals that in Western political systems, trust is expressed through the growing importance of coalitions, alliances, and interactions with non-state actors. In non-Western contexts, despite the persistence of elements of personification, adaptive changes in the mechanisms of power legitimization and socio-political mobilization are also observed. Based on a comparative (secondary analysis of the VCIOM Analytical Center surveys) and structural-functional analysis of Russian political culture, where the image of the leader is historically strong, the authors demonstrate that trust is a decisive resource for mobilizing and ensuring the continuity of power. The study develops the concept of personal trust, analyzing its paradoxical nature. While serving as a resource for strengthening systemic legitimacy (through the personification of institutions), it simultaneously carries the risk of destabilizing it due to the direct link between the legitimacy of the entire system and the effectiveness and reputation of a single actor.

Results. As a result, the authors developed a conceptual model demonstrating how trust in a leader, formed through pragmatic, value-based, and institutional sources, compensates for the weakness of formal institutions, ensuring stability and consolidation. Trust in the President of Russia is viewed as a key resource of legitimacy, enabling reforms and mobilizing society during times of crisis.

Discussion. This study has shown that a sustained high level of public trust, based on the perception of competence, the protection of national interests, and the restoration of state sovereignty, has become the foundation for stabilizing the political system and enabled large-scale transformations during difficult periods in recent history.

Keywords: citizen trust, personification of power, legitimacy, national leader, President of the Russian Federation, political system

Funding: This research received no external funding.



For citations: Malik, E.N., Shedij, M.V., Malik, V.I. (2026) The Phenomenon of Trust in the Context of Political Leadership, Stability, and Social Mobilization. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Vol. 21. no.1. P.12-38. EDN: AFOMTC

© Malik E.N., Shedij M.V., Malik V.I., 2026

ВВЕДЕНИЕ

Политическая стабильность в современном сложном обществе представляет собой не статичное состояние, а динамическое равновесие. Его поддержание обеспечивается взаимодействием нескольких ключевых факторов: социального доверия, эффективного политического лидерства, перманентной легитимации власти и управляемых форм социально-политической мобилизации. Центральным элементом этой системы является политическое доверие – сложный социально-психологический феномен, отражающий убежденность граждан в том, что институты и акторы будут действовать в соответствии с ожиданиями и нормами общества. Актуальность исследования обусловлена глобальной трансформацией моделей лидерства и управления.

В современных политических системах, особенно в условиях социальной трансформации и глобальной нестабильности, вопрос доверия граждан к лидеру государства выходит на первый план. Доверие является не просто эмоциональной реакцией, а ключевым социально-политическим ресурсом, который определяет легитимность власти, эффективность управления и устойчивость политического режима. Его эрозия ведет к росту социальной апатии, протестной активности и институциональной хрупкости. Таким образом, исследование природы, источников и последствий доверия к национальному лидеру является критически важным для понимания основ функционирования и консолидации политической системы в целом.

Существующие исследования можно условно разделить на несколько направлений: работы, изучающие доверие как результат эффективности политики и экономических успехов (прагматический подход); исследования, фокусирующиеся на харизме, ценностной близости и коммуникативных стратегиях лидера (персонально-аффективный подход); институциональный анализ, связывающий доверие к фигуре лидера с доверием к политическим институтам.

Целью статьи является обоснование тезиса о том, что доверие к лидеру государства выступает не просто одним из факторов, а фундаментальной основой политической системы, во многом определяющей ее стабильность, адаптивность и вектор развития. Политическое лидерство в современную эпоху претерпевает фундаментальную трансформацию под воздействием глобальных вызовов – технологических, геополитических, социокультурных. От лидеров теперь требуется не просто управление государством, а навигация в сложной, турбулентной и взаимосвязанной среде, где традиционные модели власти и авторитета теряют эффективность. Обосновывается, что легитимность политической власти всё меньше основывается на традиции или формальных процедурах и всё больше – на персональной эффективности, способности обеспечивать безопасность и социальное благополучие. Для достижения поставленной цели в статье будут решены следующие задачи: уточнено содержание понятия «доверие лидеру» в политическом контексте, проанализированы его ключевые источники (легально-рациональные, традиционные, харизматические) и механизмы трансформации в публичную поддержку режима, а также рассмотрены риски, связанные с чрезмерной персонализацией такого доверия.

Научная новизна статьи заключается в комплексном и динамичном анализе доверия к национальному лидеру как к стратегическому ресурсу, определяющему устойчивость политической системы в условиях кризиса. В контексте современной персонализации политики фигура национального лидера приобретает статус

центрального референта, концентрирующего в себе совокупные оценки доверия к политической системе. Политическое доверие остается центральным элементом динамической стабильности, но его генезис и функционирование претерпевают существенную трансформацию в связи с усложнением моделей лидерства и управления.

Авторы, синтезируя классические подходы, предлагают модель, объясняющую источники, функции и последствия утраты этого ресурса в контексте современных глобальных и социальных вызовов. Взяв за основу ключевую идею Дж. Хоскинга, что без доверия нет современного сложного общества, в работе аргументировано, что доверие – это не просто личное чувство или моральная категория, а фундаментальный социальный, экономический и политический институт, который исторически формируется, разрушается и восстанавливается. Исследование развивает концепцию персонального доверия, анализируя его парадоксальную природу: являясь ресурсом укрепления системной легитимности (через персонификацию институтов), оно одновременно содержит риски ее дестабилизации вследствие прямой увязки легитимности всей системы с эффективностью и репутацией одного актора. Доверие является формой социального капитала, который накапливается, инвестируется и может быть истощен. Это не абстракция, а конкретный институт, основанный на ожиданиях, репутации, нормах и санкциях за их нарушение.

В условиях слабости или неразвитости институтов гражданского общества именно персонифицированное доверие к верховной власти выступает основным мобилизационным звеном политической системы, компенсируя институциональные дефициты и обеспечивая социальную интеграцию. Национальный лидер является ключевым референтом для анализа всего комплекса политического доверия, что особенно актуально в эпоху персонализированной политики. Исследование вносит вклад в теорию персонализированного доверия и его роли в консолидации или размывании системной легитимности.

МЕТОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ИСЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование носит теоретико-аналитический характер и направлено на построение концептуальной модели. Для достижения поставленной цели был применен комплекс взаимодополняющих методов, позволяющих обеспечить глубину анализа и обоснованность выводов.

1. Концептуальный анализ. Выявление и сопоставление определений ключевых понятий («политическое доверие», «легитимность», «сетевое лидерство», «политическая мобилизация») в классической и современной политической науке. В основе работы лежит системный подход, который позволяет рассматривать доверие к лидеру не как изолированный феномен, а как элемент, интегрированный в структуру политической системы и находящийся в динамическом взаимодействии с другими ее компонентами – институтами, нормами, общественными ожиданиями. В качестве теоретической рамки используется синтез институционального и бихевиористского подходов, что дает возможность анализировать как объективные (институциональные) условия формирования доверия, так и субъективные (воспринимаемые) факторы на уровне граждан.

2. Методы сбора и анализа информации. Исследование опирается на качественный анализ вторичных данных и теоретических источников. Основными процедурами стали:

– сравнительный и структурно-функциональный анализ. Был использован для выявления общих закономерностей и специфики роли доверия к лидеру в различных политических системах. Это позволило абстрагироваться от конъюнктурных особенностей и выделить инвариантные функции изучаемого феномена. В политической науке и социологии доверие традиционно рассматривается через призму концепций легитимности и социального капитала. Так, М. Вебер обосновал, почему люди добровольно подчиняются власти, и показал, что стабильность любой политической системы зависит от ее способности культивировать в гражданах веру. Им рассмотрена легитимность как право на власть и способы ее признания в эволюции – от традиционной и харизматической к рационально-правовой. Без нее любая власть нестабильна и вынуждена постоянно применять силу. (Плигин, 2020). Теория политической легитимности в современной науке может рассматриваться в дискурсивном и процедурном аспекте. В контекстуальном и многоуровневом понимании легитимности А.-Н. З. Дибиров развивает и критически переосмысливает классическую типологию М. Вебера, адаптируя ее к реалиям политически фрагментированных, полиэтничных и переходных обществ (таких как Россия и, в частности, Северный Кавказ). Он смещает фокус с абстрактных идеальных типов на то, как легитимность реально конструируется, оспаривается и функционирует в конкретных, часто нестабильных и культурно-сложных политических системах (Дибиров, 2007). Исследование узурпации и самозванства в Евразии Р. Ю. Почекаева показывает оборотную сторону легитимности – практики ее оспаривания, подрыва и альтернативного конструирования в исторической ретроспективе. Выводы в его работе – ключ к пониманию политических традиций и исторического пути многих государств на пространстве Евразии (Почекаев, 2024). Системный анализ легитимности В. В. Подобного как комплексного, исторически изменчивого феномена, связывающего теорию с реальной политической практикой, акцентирует «эволюцию практики» – как легитимность конструируется и поддерживается в конкретных исторических условиях. Он обосновывает легитимность как динамичный, технологичный и конкурентный процесс, в котором власть должна постоянно доказывать свое право на управление, используя весь арсенал исторически доступных средств – от идеологии до медиатехнологий (Подобный, 2022);

– концептуальное моделирование – на основе полученных данных предлагается многофакторная модель формирования доверия к национальному лидеру, учитывающая институциональные, социальные и личностные компоненты в их взаимосвязи. Метод включал в себя операционализацию понятий, выявление причинно-следственных связей и построение логической схемы, иллюстрирующей, как доверие к лидеру транслируется в устойчивость политической системы, компенсируя институциональные слабости. Обоснована двойственная природа мобилизации. В работе К. В. Дойча представлен комплексный анализ того, как масштабные социальные изменения (мобилизация) создают одновременно и вызовы, и возможности для политической системы, определяя траекторию ее развития. С одной стороны, это двигатель политического развития (как в модернизационных теориях), но также и источник давления, способный разрушить хрупкие институты. Суть его работы – в демонстрации, что политическое развитие не является самодостаточным процессом (Дойч, 2012).

Целесообразно было оценить какие факторы – рационально-инструментальные (оценка эффективности институтов) или психологические (ценности, эмоции,

идентичность) – в большей степени определяют уровень доверия граждан к политическим институтам в сравнительной перспективе. Для укрепления институционального доверия недостаточно только улучшать эффективность работы. Необходимо работать с ценностными ориентациями, политической культурой и преодолевать настроения социальной напряженности в обществе. Психологическое измерение политического лидерства акцентирует роль лидера как «психологического инженера», который способен концентрировать доверие для легитимации власти и тонко регулирует уровень мобилизации, обеспечивая тем самым адаптацию и устойчивость политического порядка в меняющихся условиях (Шестопад, Рогач, 2020).

Таким образом, примененный методологический комплекс позволяет провести многоплановый анализ и обосновать предложенную концепцию, делая акцент на теоретической строгости и логической последовательности аргументации.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенное теоретико-аналитическое исследование позволяет структурировать и визуализировать ключевые взаимосвязи, составляющие основу предложенной концепции.

Результаты представлены в логике аргументации.

1. Теоретический анализ позволил обосновать, что политическое доверие является многомерным и многоуровневым ресурсом. Оно может быть направлено на институты (системное доверие), конкретных лидеров (персонифицированное доверие) или политический режим в целом.

На основе анализа литературы были выделены и категоризированы основные источники формирования доверия к лидеру государства, которые соответствуют веберовским типам легитимности, но с акцентом на их восприятии гражданами. В таблице 1 «Сравнительный анализ доверия россиян Б.Ельцину и В. Путину» представлено детальное сравнение доверия граждан российским лидерам по ключевым параметрам.

2. Анализ конструирования модели трансформации доверия лидеру государства в устойчивость политической системы позволил построить концептуальную модель, иллюстрирующую гипотетический механизм, посредством которого доверие к лидеру выполняет функцию фундамента для политической системы, особенно в условиях институциональных дефицитов. В данном аспекте в статье представлена динамика и ключевые точки формирования уровня доверия граждан институту президента в России как модели влияния доверия к лидеру на устойчивость политической системы.

3. Выявление условий и рисков. Сравнительный анализ показал, что роль доверия как компенсирующего фундамента наиболее ярко проявляется при наличии следующих условий:

- 1) слабость или кризис институтов (парламент, суды, партии);
- 2) период социально-экономической или политической трансформации;
- 3) наличие внешних вызовов или угроз.

Динамическая стабильность достигается там и тогда, где и когда системе удается поддерживать баланс между уровнем социально-политической мобилизации (запросы общества) и способностью политических институтов и лидеров (как вертикальных, так и сетевых) перерабатывать эти запросы в легитимные решения, подкрепляя тем самым общий фон доверия. Корреляционный анализ показывает сильную положительную связь между ростом рейтинга доверия к президенту и периодами внешнеполитической мобилизации

или внутренней консолидации вокруг традиционных ценностей.

Это позволило выделить ключевые факторы, обеспечивающие устойчивость высокого уровня доверия Президенту РФ. В целом данные результаты представляют собой систематизированное теоретическое обоснование предложенной гипотезы, выявляя структуру, механизмы и границы применимости концепции доверия как фундамента политической системы.

Феномен доверия: теория и практика в западном и незападном политическом процессе

Политическая стабильность в современном обществе является не статичным состоянием, а динамическим равновесием, которое обеспечивается сложным взаимодействием социального доверия, эффективного политического лидерства, перманентной легитимации власти и управляемых форм социально-политической мобилизации. Е. В. Охотский аргументирует, что наблюдается переход от «вертикального» к «сетевому» и «горизонтальному» лидерству. Классическая иерархическая модель уступает место способности создавать и управлять коалициями, альянсами и сетевыми структурами как на международной арене, так и внутри стран (с бизнесом, НКО, экспертными сообществами) (Охотский, 2025).

Политическое доверие – это сложный социально-психологический феномен, отражающий убежденность граждан в том, что политические институты и акторы (в частности, лидеры) будут действовать в соответствии с ожиданиями, нормами и интересами общества. Это ключевой ресурс легитимности власти, снижающий транзакционные издержки управления и обеспечивающий стабильность политической системы. Дэвид Истон выделил несколько уровней и объектов доверия. Во-первых, диффузная поддержка – базовая, долгосрочная лояльность к политической системе и ее основным институтам, не зависящая от сиюминутных результатов. Во-вторых, специфическая поддержка – краткосрочная оценка, основанная на эффективности текущей политики и удовлетворенности материальным положением. Факторами, влияющими на уровень доверия являются (Мякотина, 2007): 1) макроэкономические показатели (ВВП, доходы, инфляция); 2) внешнеполитические успехи/неудачи («мобилизующий эффект»); 3) внутренняя стабильность и безопасность; 4) эффективность госуправления и борьба с коррупцией; 5) состояние медиасреды и информационная политика; 6) историко-культурный контекст (традиции сильной исполнительной власти).

Анализируя концептуальные воззрения Джеффри Хоскинга о доверии как фундаментальной социальной ткани и политическом ресурсе, следует выделить его историческую природу. Дж. Хоскинг доказывает, что доверие – не абстракция, а исторически формируемый практический механизм снижения сложности и неопределенности в обществе. Оно эволюционирует от межличностного к системному (институциональному) (Плигин, 2020). Политическая власть и ее символы (законы, институты) также являются формами институционализированного доверия. Без базового социального доверия невозможны ни функционирование рынка, ни устойчивость политических систем. Следует заключить, что доверие выступает предпосылкой легитимности (власть легитимна, если ей доверяют) и ресурсом для лидерства (лидер эффективен, если ему доверяют). Эрозия доверия ведет к кризису легитимности и дестабилизации.

Без доверия политическая система превращается в хрупкую конструкцию, управляемую исключительно принуждением, что исторически ведет к ее коллапсу.

Так, среди ключевых теоретических моделей формирования доверия стоит указать следующие (Авдеев, 2021):

- инструментальная (рационально-выборная) модель – граждане поддерживают лидера, пока он обеспечивает экономический рост, безопасность и повышение качества жизни. Доверие здесь – результат расчета;
- культурная модель – доверие укоренено в долгосрочных ценностях, исторических традициях и социальном капитале общества (например, патерналистские ожидания от власти);
- реляционная (коммуникативная) модель – доверие формируется через постоянную коммуникацию между властью и обществом, создание убедительных нарративов, мифов и образов.

Актуализация научного интереса к феномену политического лидерства в период рубежа XX–XXI столетий во многом обусловлена кризисными явлениями в сфере политических институтов. Данный кризис спровоцировал в массовом сознании рост скептицизма по отношению к демократическим процедурам и практикам, одновременно усилив запрос на персонифицированные формы власти и доверие к конкретным политическим акторам (Саидзода, 2017). Теоретическое осмысление этой тенденции нашло отражение в трудах классиков социальной мысли, которые рассматривали личностное начало в политике в качестве ключевого противовеса институциональным ограничениям. Так, М. Вебер, З. Фрейд, а также представители итальянской школы политического элитизма Г. Моска и В. Парето акцентировали роль лидерства как фактора, способного противостоять «железному закону олигархии» Р. Михельса и преодолеть ригидность бюрократических структур.

Влияние доверия на легитимность власти и стабильность политических систем

Стоит сказать, что в политике доверие к лидеру – это не абстрактное понятие и не просто цифра в социологическом опросе. Это основной ресурс, на котором держится способность власти управлять, проводить реформы, мобилизовать общество в кризис и обеспечивать стабильность. Любая политическая система, даже самая авторитарная, не может долго существовать только на страхе и принуждении. Вот почему доверие – фундамент политической системы (Гаман-Голутвина, 2020). С точки зрения политической науки доверие лидеру – это:

1) *легитимность в действии*. Готовность граждан добровольно подчиняться решениям власти, потому что они верят в их справедливость, компетентность или общую правоту лидера. Значит, политическое доверие обеспечивает стабильность и преемственность. В периоды кризисов или передачи власти именно доверие к уходящему или приходящему лидеру предотвращает хаос. Система, где лидеру не доверяют, постоянно балансирует на грани переворота или революции. Политическая система – это не только народ, но и элиты (силовики, чиновники, бизнес). Они также должны верить в перспективу и силу лидера, чтобы оставаться лояльными. В современном мире власть осуществляется через институты (правительство, парламент, суды). Но доверие к институтам часто производно от доверия к лидеру, который их возглавляет или назначает. Если лидеру не верят, то и его команде, и созданным им структурам – тоже. Институты теряют авторитет и эффективность. Падение доверия в элитах ведет к заговорам, расколам и «бегству с корабля». «Часто преобладание амбиций ведет к безрассудным действиям, преимущественно в личных интересах лидера, но не общества в целом» (Глухова, 2025, С. 278);

2) *«кредит» от общества*. Лидер получает от народа возможность действовать, принимать сложные и непопулярные решения, зная, что ему дают «аванс» веры. «В общественных науках возникновение новых форм лидерства связывается с

социальным кризисом» (Лапина, 2019, С. 12). Поэтому появляется возможность проводить стратегические реформы. Любые глубокие преобразования (экономические, социальные, военные) на первом этапе часто болезненны. Если граждане не верят в конечную цель и честность лидера, реформы встречают сопротивление, саботаж и проваливаются. Доверие дает лидеру время и кредит на реализацию долгосрочных планов. Стоит вспомнить об исторических примерах цены доверия и его потери:

– СССР, конец 1980-х: Михаил Горбачев потерял доверие одновременно и у консервативной части элит (которые увидели в нем слабость), и у радикальных реформаторов (которые сочли его половинчатым), и у народа (на фоне пустых полок и межнациональных конфликтов). Результат – распад политической системы СССР, хотя формальных институтов было множество;

– США, 1970-е: Уотергейтский скандал привел к катастрофической потере доверия к президенту Ричарду Никсону. Итогом стала его вынужденная отставка, чтобы не допустить полного паралича власти и конституционного кризиса. Система выстояла, потому что доверие было перенесено на институты (Конгресс, Верховный суд);

– Россия, 1990-е: Борис Ельцин к концу своего правления практически полностью исчерпал кредит доверия, данный ему в начале десятилетия (Васильева, 2007). По факту политическая система находилась в состоянии перманентного кризиса, неспособная проводить последовательную политику. Это создало запрос на нового лидера, который бы этот кредит восстановил;

3) *консолидация общества перед внешними и внутренними вызовами*. Когда лидеру доверяют, ему не нужно каждое свое действие доказывать силой или деньгами. Общество принимает его логику, даже если не до конца ее понимает. Война, санкции, природные катастрофы требуют от общества единства и готовности к жертвам. Только лидер, пользующийся доверием, может стать символом этого единства и мобилизовать нацию. О.Е. Чуйков справедливо заметил, что «лидер обладает способностью влиять на людей, что позволяет ему оперировать властью и авторитетом своих последователей. Проявляется закон синергии» (Чуйков, 2018, С. 463). Без доверия общество раскалывается, каждый спасается в одиночку.

Представляет интерес обратиться к психологическому измерению и интегративной функции политического лидерства. В рамках политико-психологического подхода, развиваемого Е. Б. Шестопа и Н. Н. Рогачем, политическое лидерство выступает как центральный трансляционный механизм политической системы. Сам лидер позиционируется в роли «психологического инженера», который, оперируя образами, эмоциями и символами, преобразует индивидуальные ожидания в коллективное действие, концентрирует доверие для легитимации власти и тонко регулирует уровень мобилизации, обеспечивая тем самым адаптацию и устойчивость политического порядка в меняющихся условиях. Оно предполагает анализ не столько формальных полномочий, сколько перцептивного пространства власти, где ключевую роль играют:

1) социальное восприятие и имидж лидера, конструируемый медиа и риторикой образ, который интерпретируется аудиторией через призму коллективных ценностей, стереотипов и текущего социального запроса;

2) эмоциональная связь (эмоциональный резонанс) через способность лидера генерировать и канализировать коллективные эмоции (надежда, гордость, страх, негодование), формируя психологическую общность с последователями;

3) символическая коммуникация, в том числе использование символов, мифов,

ритуалов и нарративов, для трансляции смыслов и укрепления идентификации граждан с лидером и проецируемым им курсом. «Высокий запрос на психологические и моральные характеристики в идеальном образе свидетельствует о стремлении граждан видеть в президенте не столько функцию, сколько личность, служащую эталоном достоинства для общества» (Шестопад, Рогач, 2020). Именно это психологическое измерение выступает критическим связующим звеном, переводящим личностный авторитет в энергию массовой мобилизации.

Из этого следует, что доверие выступает не только как психологический или социологический феномен, но и как институциональный фактор устойчивости, определяющий способность системы к адаптации, кризисному управлению и самовоспроизводству во времени. «Раскрывая различные аспекты феномена политического лидерства, аналитики в зависимости от их понимания сути явления определяют в фокусе прогноза те или иные главенствующие факторы. Так, некоторые последователи «теории черт» Ф. Гальтона, Э. Богардуса обозначают важность набора определенных качеств лидера, а последователи Ч. Ламброзо оценивают стремление к лидерству как паранойю, последователи З. Фрейда и А. Адлера – как невроз» (Борисенко, 2021, С. 22). Политическое доверие – это «социальный клей», скрепляющий общество и власть в единое политическое целое. Политическая система без доверия подобна дому, построенному на песке: внешне она может выглядеть монолитно, но первый серьезный шторм (экономический кризис, военное поражение, социальный взрыв) обнажает отсутствие фундамента и ведет к быстрому разрушению.

Доверие лидеру государства не может быть статичным даром: это живой капитал, который нужно постоянно пополнять. Его можно заработать успехами, можно аккумулировать через убедительную коммуникацию и общие ценности, можно мобилизовать в момент опасности. Но однажды потерянное доверие крайне трудно восстановить, и это мы наблюдали в российской политической истории.

Персонализация верховной власти в России: генезис, эволюция и современные контуры

В контексте персонализированных политических систем, каковой является современная Россия, доверие к персоне лидера государства (президенту) часто становится доминирующим объектом.

Персонализация власти представляет собой политический процесс, в ходе которого абстрактные институты, функциональные прерогативы и источники легитимности государства концентрируются и публично отождествляются с конкретной личностью верховного правителя. В российском контексте данный феномен приобретает вид формулы тождества «президент = государство», где персональные качества, воля и политическая судьба национального лидера становятся доминирующим фактором, определяющим траекторию развития всей политической системы.

Российская модель государственного управления имеет исторические предпосылки и институциональную преемственность персонализации власти (персонализированного суверенитета). Рассмотрим основные этапы данного исторического паттерна.

Московское царство и Российская империя. Закрепление модели самодержавной, сакрализованной власти, в которой монарх, будучи помазанником Божьим, выступал единственным источником суверенитета и верховным арбитром по всем ключевым вопросам. Коллегиальные органы (Боярская дума, Правительствующий Сенат) выполняли совещательные или исполнительные функции, не обладая автономной

легитимирующей базой. Легитимность носила традиционный и строго персональный характер. «Империя (и имперскость) – часть российской истории и идентичности. Именно по этой причине постимперская Россия до сих пор остается поистине великой державой (хотя и ненастоящей сверхдержавой), в то время как ни одна западноевропейская страна (Великобритания, Франция, Испания) не осталась серьезным международным игроком после распада империи» (Ливен, Соловьев, 2020, С. 51).

Советский период (с акцентом на сталинской и позднебрежневской эпохах). Формально-правовая конструкция коллективного руководства и верховенства партийных институтов на практике сочеталась с глубокой неформальной персонификацией. Фигура Генерального секретаря ЦК КПСС – будь то Сталин или Брежнев – де-факто аккумулировала ключевые властные полномочия.

Институциональный дизайн «президентской вертикали». Конституция 1993 года создала все правовые предпосылки для того, чтобы глава государства получил исключительные полномочия: он участвует в формировании исполнительной власти, определяет стратегический курс и контролирует ключевые кадровые назначения. Фактически это и есть «президентская вертикаль» – институциональная основа реализации развития страны. И этот дизайн, как показывает практика, оказался устойчивым. (Расказов, 2018).

В 2000-е годы Россия, реагируя на сепаратистские вызовы и угрозы собственному суверенитету, последовательно укрепляла «вертикаль власти». Суть этого процесса — наращивание административного контроля над политическим процессом, жесткое выстраивание иерархии. Отмечается рост доверия не к формируемым институтам, а к персональному авторитету национального лидера. (Савенков, 2002). Прямые линии, пресс-конференции, послания Федеральному Собранию — это форматы публичной коммуникации, транслирующие не только успешно реализуемые направления развития, но и посредством диалога, выявляющий проблемные зоны. Именно такие события и символические жесты главы государства сегодня структурируют политическую повестку. Они работают на прямое, персональное обращение к народу, по сути, минуя все промежуточные институты.

В результате формируется устойчивый метанарратив: лидер предстает как главный защитник традиционных ценностей, архитектор многополярного мира и ключевой оппонент враждебному либерально-глобалистскому Западу. В этой рамке доверие к лидеру перестает быть рационально-прагматическим расчетом – оно становится элементом ценностно-мировоззренческого выбора. «Нужна современно звучащая «русская идея», основанная на наборе ценностей, органичных для народа России, и включающая ряд целей и принципов: суверенитет государств; неделимость международной безопасности; справедливость, основанная на праве; соразвитие; поддержание культурного многообразия; диалог цивилизаций» (Тренин, 2022, С. 33). Получается, что лидер и доверие к нему – это и есть поддержка поддержкой конкретной идеологической и геополитической парадигмы.

Проявление персонификации и функционирование «вертикали доверия». Легитимность всех основных государственных институтов приобретает производный характер от доверия к президенту. Их эффективность и общественное восприятие напрямую увязываются с поддержкой курса лидера. В периоды кризисов (геополитические конфликты, экономические санкции) происходит

мобилизационное замыкание системы на фигуру президента. Так, в 2014 г. при воссоединении Крыма и России, а в 2022 г. с началом СВО и воссоединением исторических территорий Малороссии механизмы легитимации демонстрируют характерный сдвиг от институциональных к персональным. Власть апеллирует не к институциональным процедурам, а к персональному доверию как к высшему ресурсу консолидации и суверенитета. Доверие к нему трансформируется из инструмента одобрения текущей политики в акт коллективной солидарности и политической веры российского народа, необходимый для консолидации перед лицом экзистенциальной угрозы. Политические институты в этой парадигме отходят на второй план, уступая место прямой связи «лидер – народ». Следует согласиться с мнением В. В. Сычева, что для укрепления институционального доверия недостаточно только улучшать эффективность работы. Политической власти необходимо работать с ценностными ориентациями, политической культурой и преодолевать настроения социальной напряженности в обществе (Сычев, 2025).

Таким образом, персонификация президентской власти в современной России не является случайным или временным явлением. Это системообразующий принцип политического режима, укорененный в долгосрочных исторических паттернах, конституционно закрепленный и усиленный современными практиками управления, медиатизации и идеологического конструирования.

Специфика и динамика доверия граждан Президенту России

Если выделять самое главное в контексте политической жизни и ее восприятия, прежде всего гражданами в России, – то это то, что важной эмоцией становится доверие. Мы разделяем мнение В. А. Яковлевой, что «для лидера важно обладать мозаичным и Я(Эго)-центричным мировоззрением. Люди с таким мировоззрением понимают взаимосвязь разных элементов и сфер жизни, но ставят себя и свои желания во главу этой системы» (Яковлева, 2024, С. 290). Доверие всегда связано с убежденностью в порядочности власти, уверенностью в том, что она будет решать проблемы людей, будет их слышать и должным образом реагировать на общественный запрос. Формула доверия включает в себя честность, возможности и мотивацию, которые есть у власти в ее повседневной работе, и дистанцию. Чем короче дистанция между властью и обществом, тем доверие будет выше. Мы знаем, что доверие – это не всегда просто результат, это еще его правильная интерпретация, правильный рассказ о нем. То есть власть должна не только делать, но и объяснять тем, для кого она делает, зачем всё это происходит, в чем целеполагание и общественное благо, которое мы все вместе конструируем. К ним можно отнести и реализацию новых национальных проектов, стартовавших в 2025 году. Они стали ключевым инструментом достижения национальных целей развития, демонстрируя измеримые результаты в улучшении жизни граждан и развитии инфраструктуры. Доверие напрямую связано с другим чувством – гордостью. Создание Национального центра «Россия» и его региональных филиалов по поручению Президента Владимира Путина стало масштабным социальным проектом 2025 года, призванным сделать достижения страны осязаемыми для каждого гражданина.

Как было уже сказано, доверие всегда возникает в процессе взаимодействия, связано с конкретными ситуациями, динамически изменяется и может быть сформировано в результате целенаправленных действий. Доверие Президенту России представляет собой устойчивый феномен, основанный не столько на

сиюминутных экономических успехах (инструментальная поддержка), сколько на глубоко укорененной диффузной поддержке, питаемой:

- во-первых, культурно-историческими патерналистскими установками. В массовом сознании глубоко укоренена модель, при которой верховная власть (царь, генсек, президент) воспринимается как арбитр, защитник от внешних и внутренних угроз, источник справедливости, стоящий над бюрократией и элитами;

- во-вторых, идеологически-мобилизационными факторами (внешнее противостояние, суверенитет). Институт президентства стал центральным, что автоматически фокусирует на нем ожидания и оценки населения;

- в-третьих, институциональными особенностями централизованной системы постсоветский транзит привел к формированию вертикали власти, где президент является гарантом стабильности, суверенитета и порядка.

В целом эта модель демонстрировала высокую устойчивость к внутренним кризисам (протесты, пенсионная реформа, пандемия), каждый раз восстанавливаясь через активизацию ценностного и мобилизационного каркаса. В данном аспекте целесообразно рассмотреть динамику и ключевые точки формирования уровня доверия граждан институту президента в России.

- *2000-е годы (стабилизация)*: быстрый рост доверия на фоне экономического подъема, завершения чеченского конфликта, восстановления управляемости. Консолидация вокруг фигуры нового лидера В. В. Путина.

- *2011–2013 годы (протестный цикл)*: снижение показателей после выборов в Государственную Думу РФ 2011 года и массовых митингов. Инструментальные факторы (замедление экономики) начали оказывать давление.

- *2014–2015 годы (феномен «крымский консенсус»)*: резкий скачок доверия до исторических максимумов (80–90 %). Включились мощные ценностные и мобилизационные механизмы, в том числе восстановление исторической справедливости, противостояние с коллективным Западом, консолидация российского общества на основе патриотизма и исторической памяти.

- *2016–2019 годы (стагнация и пенсионная реформа)*: постепенная нормализация показателей. Пенсионная реформа 2018 года стала серьезным ударом по специфической поддержке, вызвав осязаемое падение рейтингов, которое, однако, не привело к коллапсу доверия благодаря сохранению диффузной поддержки.

- *2020–2021 годы (пандемия и конституционная реформа)*: пандемия создала вызов, но не привела к обвалу доверия. Поправки к Конституции, включая «обнуление» сроков, были одобрены большинством, что продемонстрировало устойчивость базовой легитимности.

- *2022 – настоящее время (начало СВО)*: новый виток мобилизационной консолидации. Доверие вновь вышло на очень высокий уровень (около 80 %), что объясняется, с одной стороны, активизацией ценностно-идеологического каркаса (защита суверенитета, традиционных ценностей, борьба с неонацизмом), а с другой – эффектом «осажденной крепости» и сплочением перед лицом внешнего давления геополитических оппонентов и глобальных игроков. *«Сегодня Россия, русский народ и наш Президент В. В. Путин находятся под колоссальным давлением лжи со стороны Запада»* (Кузнецов, 2023, С. 36).

Анализируя структурные особенности формирования уровня доверия Президенту РФ, следует отметить, во-первых, высокую устойчивость (ригидность). Рейтинги Президента России значительно менее волатильны, чем рейтинги правительства или партий. Это говорит о преобладании диффузной, ценностно-культурной поддержки граждан над инструментальной. Во-вторых, «разрыв доверия». Устойчивый разрыв между высоким доверием к президенту и значительно более низким – к другим институтам (правительству, партиям, судам). Это подтверждает тезис о персонализации доверия. В-третьих, демографический и географический компоненты. Так, наиболее высокие показатели доверия демонстрируют представители старших поколений, а также жители средних и малых городов, сельской местности, жители Юга и Сибири.

В экспертном сообществе все чаще звучит позиция, заслуживающая поддержки: «доверие сегодня – это не просто благое пожелание, а реальная опора для долгосрочных стратегий развития, ориентированных на общественное благо»¹. Представляет интерес провести сравнение доверия россиян Борису Ельцину и Владимиру Путину: это анализ двух принципиально разных эпох в новейшей истории России, отражающих трансформацию общественных ожиданий, политической системы и социально-экономического контекста. В табл. 1 представлено детальное сравнение доверия россиян российским лидерам по ключевым параметрам.

Таким образом, возможно сделать следующие ключевые выводы из данного сравнения:

1. Прямая противоположность динамики: у Б. Н. Ельцина – стремительный обвал доверия от пика к историческому минимуму. У В. В. Путина – поддержание высокого уровня с двумя суперпиками (Крымская весна, СВО), компенсирующими временные спады.

2. Смена парадигмы общественного запроса: от ожидания свободы и рыночного изобилия (которые обернулись хаосом) к ожиданию порядка, достоинства и управляемости (которые были в значительной степени предоставлены).

3. Разный характер связи «власть – народ»:

– при Б. Н. Ельцине: транзакционная, хрупкая связь («вы нам улучшите жизнь – мы вас поддержим»). Она быстро распалась;

– при В. В. Путине: ценностно-символическая, иррациональная связь («вы нам вернули чувство гордости и защищаете нас – мы вам доверяем, даже если жизнь трудна»). Она оказалась чрезвычайно устойчивой.

4. Роль внешнего фактора: при Б. Н. Ельцине внешняя политика была источником стыда и потери доверия; при В. В. Путине она стала ключевым ресурсом для мобилизации и подъема доверия, позволяя переводить дискуссию из экономической плоскости в патриотическую.

5. Институциональный итог: провал доверия к Б. Н. Ельцину привел к запросу на «сверхцентрализованную», персоналистскую власть, которую и олицетворяет В. В. Путин. Таким образом, низкое доверие к Б. Н. Ельцину стало исторической предпосылкой для феномена высокого и устойчивого доверия к В. В. Путину. Общество, пережившее «ельцинский хаос», стало ценить «путинскую стабильность» как высшую ценность для сохранения государственности России. (Лаврентьев, 2022).

¹ Доверие как основа: как меняются политика и общественные ожидания // Московский клуб политологов. – <https://politic.moscow/articles/doverie-kak-osnova-kak-menyayutsya-politika-i-obshhestvennye-ozhidaniya> (дата обращения: 20.12.2025).

Таблица 1 – Сравнительный анализ доверия россиян Б. Ельцину и В. Путину
Table 1 – Comparative analysis of Russians' trust in Boris Yeltsin and Vladimir Putin

Критерий сравнения	Борис Ельцин (1991–1999)	Владимир Путин (2000– н. в.)
1. Исторический контекст и общественный запрос	Запрос на разрушение старого: конец СССР, ликвидация советской системы, переход к рынку и демократии. Общество ожидало свободы, но не было готово к издержкам. Запрос на перемены любой ценой	Запрос на стабильность и порядок: после хаоса 1990-х потребность в восстановлении управляемости, суверенитета, предсказуемости и росте благосостояния. Запрос на «крепкую руку» и возрождение государства
2. Динамика доверия (по данным социологии)	Обвальное падение после краткого взлета. -1991–1992: пик доверия (как символ победы над ГКЧП и советской системой). • 1993–1999: постоянное снижение. К концу 1999 г. рейтинг одобрения – низкие однозначные цифры (около 2–4 %), рейтинг недоверия – до 80–90 %. Причины: шоковая терапия, обнищание, война в Чечне (первая), дефолт 1998 г., восприятие слабости власти, олигархический капитализм	Высокий и устойчивый уровень с пиковыми взлетами. • 2000–2007: быстрый рост до 70–80 % (стабилизация, экономический рост). • 2008–2013: снижение до 60–65 % (кризис 2008–2009, протесты 2011–2012). • 2014–2015: скачок до 86–89 % («крымский консенсус»). • 2018–2020: снижение до 60–65 % (пенсионная реформа, локальные протесты). • 2022 – н.в.: рост до 80 %+ (мобилизация общероссийской идентичности вокруг СВО). Средний уровень за весь период – исключительно высокий по мировым меркам
3. Источники легитимности (тип поддержки)	1. Харизматическая (изначально): лидер-бунтарь, «борец с системой» 2. Инструментальная (рациональная): ожидание быстрого улучшения жизни. Провал по этому критерию привел к краху доверия. 3. Процедурная: легитимность через выборы (хотя и с сомнениями в честности)	1. Инструментальная (2000-е): экономический рост, стабильность, повышение доходов. 2. Ценностно-идеологическая (с 2014 г.): восстановление исторической справедливости, защита суверенитета, консервативный поворот, противостояние Западу. 3. Персоналистская: доверие к личным качествам (решительность, компетентность). 4. Мобилизационная (кризисная): консолидация в условиях внешних угроз
4. Восприятие личных качеств	К концу срока доминировали негативные стереотипы: • слабость, зависимость от олигархов и Запада; • непредсказуемость, склонность к конфликтам (противостояние с Верховным Советом в 1993 г.); • здоровье и образ жизни как символ упадка системы	Доминируют позитивные стереотипы (в поддерживающем дискурсе): • сила, решительность, «крепкая рука»; • патриотизм, защита национальных интересов; • компетентность, стратегическое мышление; • спокойствие и самообладание; • связь с народом (несмотря на элитарность)
5. Социально-экономический фон	Глубокий системный кризис: гиперинфляция, невыплаты зарплат, рост бедности, приватизация государственной собственности, рост социального неравенства. Власть ассоциировалась с хаосом и потерей социальных гарантий	Стабилизация и рост (2000–2008, частично после 2010): рост ВВП, доходов, снижение бедности, выплата долгов, накопление резервов. Власть ассоциировалась с восстановлением экономики и социальной стабильности, даже несмотря на стагнацию после 2014 г. и санкции
6. Внешнеполитический контекст	Восприятие как периода национального унижения: потеря сверхдержавного статуса, зависимость от МВФ и Запада, расширение НАТО, неудачи в Югославии. Образ слабой, проигрывающей России	Восприятие как периода возвращения статуса: жесткая риторика (мюнхенская речь – 2007), Крым, Сирия, СВО. Образ России, бросающей вызов Западу и отстаивающей свои интересы. Это ключевой источник «мобилизационного» доверия.
7. Итоговый символический образ в массовом сознании	«Разрушитель» и/или «жертва обстоятельств». Для сторонников – демократ, сломавший СССР. Для большинства к 1999 г. – символ хаоса, смуты и национального поражения 1990-х	«Собиратель земель» и «защитник». Воспринимается как лидер, вернувший России стабильность, суверенитет и чувство национального достоинства. Даже западные критики признают его как символ эпохи

Среди факторов, обеспечивающих устойчивость высокого уровня доверия Президенту РФ необходимо выделить следующие:

1. Внешнеполитическая мобилизация: в новых геополитических реалиях наличие образа коллективного Запада как цивилизационного и ценностного антипода служит мощным интегрирующим фактором, переводя оценку власти из экономической плоскости в ценностно-идеологическую. Поиск исторической справедливости в условиях построения многополярного мира позволяет консолидировать разнородные социальные группы вокруг фигуры лидера, который персонифицирует волю к сопротивлению «моральному разложению» и защите национальной идентичности.

2. Эффективная социальная политика: несмотря на локальные структурные экономические проблемы, укрепляется система адресной социальной поддержки (пенсии, пособия, маткапитал), что стимулирует лояльность ключевых групп населения. Социальная политика в данном контексте выполняет не столько функцию выравнивания доходов или стимулирования экономического роста, сколько роль системного стабилизатора политического режима. Это, в свою очередь, формирует устойчивую лояльность стратегически важных сегментов общества, основанную на прямой материальной заинтересованности и долгосрочных жизненных планах, связанных с государственной поддержкой.

3. Культурно-исторический код: образ сильного лидера, восстанавливающего статус великой державы и защищающего традиционный уклад российского государства-цивилизации, глубоко резонирует с ценностными установками значительной части общества. Образ и риторика лидера воспринимаются не как внешний политический фактор, а как отражение собственных убеждений, обид, надежд или коллективной судьбы гражданина. Апелляция происходит к таким фундаментальным эмоциям, как чувство защищенности, гордость, обида или солидарность перед лицом внешней угрозы, что создает мощный мобилизационный ресурс, независимый от экономических показателей. «Надо помнить, что победы (военные, технологические, экономические) во все эпохи жизни страны достигались за счет привлечения к управлению самых талантливых, опытных и преданных державе людей» (Терентьева, 2025, С. 16).

Уровень доверия и политическая мобилизация общества

На основе анализа социологических исследований, публичных высказываний граждан и медийного дискурса возможно выделить ряд качеств Президента РФ, которые, судя по всему, вызывают особое доверие у значительной части россиян. Важно понимать, что восприятие этих качеств формируется в рамках сложившегося публичного образа и официального нарратива. Итак, среди *ключевых качеств, формирующих доверие российских граждан президенту страны В. В. Путину*, выступают:

1. *Сила, решительность и твердость (стальная воля)*. Восприятие как сильного лидера, способного принимать непопулярные, но необходимые решения, брать на себя ответственность в кризисные моменты (Крым-2014, СВО-2022). Жесткая риторика в отношении Запада, нежелание идти на уступки под давлением. В условиях нестабильности и внешних угроз (реальных или воспринимаемых) общество испытывает запрос на «крепкую руку», которая обеспечит безопасность и порядок. Это качество напрямую апеллирует к патерналистским ожиданиям.

2. *Патриотизм и защита национальных интересов (государственник)*. Убедительная для многих граждан риторика о восстановлении исторической справедливости, суверенитета России, защите ее интересов на мировой арене. Действия, воспринимаемые как противостояние гегемонии Запада и отстаивание многополярного мира. Психологическая основа проявления данного качества отвечает на глубокую потребность в национальном достоинстве и уважении, особенно после кризиса 1990-х годов. Формирует образ лидера как «отца нации», стоящего на страже ее величия. «Президент сегодня выступает в качестве главного «идеолога» и «духовного» лидера, который транслирует ценности, разделяемые большинством нации, сплывающие ее и создающие национальную идентичность» (Зазнаев, 2024, С. 59). Так, за последние годы Президент Российской Федерации издал серию указов, касающихся сохранения и укрепления традиционных российских духовно-нравственных ценностей (№ 809 от 9 ноября 2022 г.), национальных целей развития страны на краткосрочный и среднесрочный период (№ 309 от 7 мая 2024 г.), государственной политики в области исторического просвещения (№ 314 от 8 мая 2024 г.).

3. *Опыт, компетентность и стратегическое мышление (профессионал)*. Здесь стоит особо подчеркнуть, что длительное пребывание у власти В. В. Путина воспринимается сторонниками не как недостаток, а как признак стабильности и накопленного опыта. Создается образ стратега, который видит на несколько ходов вперед, понимает сложные глобальные процессы. В непростой, быстро меняющейся архитектуре международных отношений возникает запрос на предсказуемость, поэтому российский лидер ассоциируется у нации с управляемостью и снижением рисков.

4. *Спокойствие, хладнокровие и самообладание*. Президент современной России практически всегда демонстрирует внешнее спокойствие, размеренность речи, отсутствие публичной паники даже в кризисных ситуациях. Это контрастирует с эмоциональностью многих западных политиков. Данные качества воспринимаются гражданами как признак уверенности и контроля над ситуацией, вселяют в сторонников чувство, что лидер держит удар и ситуация под контролем, даже если в стране есть проблемы.

5. *Преимственность традиций и консервативные ценности (хранитель)*. Поддержка традиционных религиозных и семейных ценностей, уважение к истории (в ее официальной трактовке), критика распущенного либерального Запада – указанные качества, безусловно, находят отклик у консервативного большинства, особенно за пределами мегаполисов, которое видит в национальном лидере защитника привычного уклада жизни от навязываемых извне радикальных перемен.

При этом стоит сказать, что эти качества не работают по отдельности, напротив, они образуют целостный и внутренне непротиворечивый образ, который противопоставляет образу «слабого», «зависимого от Запада», «нерешительного» лидера или политика, а также адаптируется под разные аудитории: для кого-то на первый план выходит «сила», для кого-то – «патриотизм», для кого-то – «стабильность». Как отмечают российские исследователи В. В. Белов, Е. В. Белова, «современная форма созидательного организационного лидерства – это динамическая структура, которая видоизменяется по мере реализации замысла в процессе жизненного пути политического лидера – носителя данной формы политического руководства страны» (Белов, 2018, С. 30).

Безусловно, россияне доверяют не столько личным чертам Президента РФ В. Путина, сколько устоявшемуся символическому конструкту – «сильному государственнику-патриоту». Этот образ точно отвечает на ключевые запросы и коллективные травмы постсоветского периода: потребность в уважении, порядке, стабильности и защите от хаоса. Люди хотят уважения, порядка, защиты. И этот образ, будучи эффективно транслируемым, обеспечивает высокий уровень диффузной поддержки, реализуемой даже в периоды экономических трудностей. *«Феномен индоктринации населения в пользу проводимого властями курса, его ценностная мобилизация возможны, если они отвечают исторической памяти и массовым повседневным озабоченностям. Как показывают материалы социологических исследований, такой консенсус, поддержка курса и солидарность народа имеют место в России»* (Тишков, 2024, С. 20).

Судя по опросам ВЦИОМ 2025 года, ключевой параметр оценки национального лидера — «одобрение политической деятельности Президента». Владимир Путин возглавил рейтинг упоминаемых героев года. Вслед за ним идут участники СВО и защитники Родины. Среди других политиков в опросах чаще всего называли Сергея Лаврова, Михаила Мишустина и Андрея Белоусова. Для некоторых респондентов героями становятся их близкие или они сами.

Таким образом, героизм 2025 года проявляется в защите страны, ее управлении и личной стойкости, что отражает три ключевых аспекта поддержания стабильности государства и общества в сложные времена. Уровень общественного доверия Президенту РФ в 2025 году составил 79 %, не доверяют главе государства лишь 17 % опрошенных. При этом 74 % респондентов одобряют деятельность В. Путина в сфере внешней политики, и 15 % – не одобряют. По данным исследования, граждане весьма оптимистичны в своих ожиданиях от 2026 года. Также 70 % считают, что следующий год будет для России скорее успешным. Такой оптимизм связан с положительными трендами 2025 года. Основной повод для оптимизма – возможное завершение специальной военной операции и достижение обозначенных целей в русле национальных интересов, озвученных Президентом¹.

Немаловажный интерес представляет экспертная оценка доверия Президенту России. Директор Института новейших государств, доцент Финансового университета при Правительстве РФ Алексей Мартынов выразил уверенность: *«В условиях идеологического кризиса в Европе, российская политическая система, основанная на безусловной общественной поддержке Президента Владимира Путина, продемонстрировала в 2025 году устойчивость и стабильность, позволяя сохранять национальный суверенитет»*². Эксперт отметил, что доверие к президенту выражается, в частности, в интересе к прямой линии, на которую поступило более трех миллионов обращений. Главным итогом 2025 года стало «обретение уверенного национального самосознания». Объявленный Президентом РФ как Год защитника Отечества 2025 год доказал уважение россиян к традиционным ценностям и сохранению памяти о подвиге. Произошла

¹ Всероссийский телефонный опрос «ВЦИОМ-Спутник». В опросе приняли участие 1600 россиян в возрасте от 18 лет. Метод опроса – формализованное телефонное интервью. Предельная погрешность выборки не превышает 2,5 %. Дата проведения опроса 13 декабря 2025 г. См.: Официальный сайт ВЦИОМ. – URL: https://profi.wciom.ru/principy_standarty korporativnyj-standart-po-izmereniyu-rezultativnosti-oprosov-sputnik-wciom/ (дата обращения: 20.12.2025).

² Круглый стол Экспертного института социальных исследований и ВЦИОМ на тему «Политические итоги 2025 года». Мультимедийный межкультурный пресс-центр сайт. – URL: <https://pressria.ru/20251223/958607089.html> (дата обращения: 25.12.2025).

трансформация государства в сообщество защитников Отечества. Созданная программа «Время героев» дает возможности повышения квалификации, доступ к госслужбе тем, кто доказал верность стране и готов служить в гражданских управленческих компетенциях. Программа дала много ярких управленцев на разных уровнях.

Ключевыми решениями Президента России Владимира Путина в 2025 году, которые последовательно отражают приоритеты главы государства и повышают доверие российских граждан, стали:

1. *Защита семьи.* В первую очередь это забота о многодетных семьях, их социальная защита и повышение качества их жизни. Поэтому заметным итогом прямой линии, как и итогом 2025 года, стало поручение Президента России Правительству РФ исправить несправедливость, допущенную в отношении работающих многодетных семей – найти «гибкое, правильное решение». Действующий до настоящего времени порядок поддержки многодетных семей устанавливал жесткий порог – пока доходы семьи ниже, помощь сохраняется, а в противном случае исчезает. Вмешательство Президента РФ устраняет этот бюрократический препон для повышения качества жизни многодетных семей.

2. *Укрепление единства России.* В основе российской цивилизации – единство народов, прошедшее испытание временем и закалившееся на полях сражений. Поэтому в 2025 году Владимир Путин утвердил Стратегию государственной национальной политики на период до 2036 года, а 25 декабря – указ о проведении в 2026 году Года единства народов России.

3. *Борьба за историческую правду.* На протяжении многих лет президент прилагает все возможные усилия для противодействия попыткам искажения истории, оправдания нацизма, умаления подвига советских солдат и жертв, которые понес наш народ в годы Великой Отечественной войны. Последовательная политика по защите исторической памяти получила развитие в подписанном Президентом РФ 29 декабря федеральном законе. Он устанавливает 19 апреля в качестве Дня памяти жертв геноцида советского народа. «Ожидаемые решения Президента в 2026 году будут связаны с развитием Донбасса и Новороссии. В 2026 году подобная работа приобретет комплексный характер. Президентом России будут инициированы ключевые решения, направленные на завершение процесса восстановления исторических регионов и приграничья. Решения – на пути к долгому и прочному миру»¹.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные теоретические результаты позволяют переосмыслить место доверия в современном политическом процессе. Проведенное исследование дает возможность сформулировать и обосновать концепцию, согласно которой доверие к лидеру государства выступает не просто значимым фактором, а фундаментальной основой, обеспечивающей устойчивость политической системы, особенно в условиях институциональной слабости. Полученные результаты требуют интерпретации в контексте существующего научного знания и оценки их практической значимости.

1. *Значение результатов для решения поставленной проблемы.* Результаты напрямую отвечают на проблему, сформулированную во введении: какова системная роль доверия к лидеру в условиях, когда формальные

¹ Круглый стол Экспертного института социальных исследований и ВЦИОМ на тему «Политические итоги 2025 года». Мультимедийный межкультурный пресс-центр сайт. – URL: <https://pressria.ru/20251223/958607089.html> (дата обращения: 25.12.2025).

институты не могут в полной мере выполнять интегрирующую и мобилизующую функции. Предложенная модель (таблица 1) демонстрирует, что такое доверие выполняет компенсаторную и стабилизирующую роль. Оно выступает интегральным механизмом, снижающим неопределенность, легитимирует власть и обеспечивает готовность граждан к сотрудничеству, тем самым предотвращая распад системы. Таким образом, исследование дает инструмент для анализа устойчивости не только зрелых демократий, но и гибридных или транзитных режимов, где институциональный дизайн сверхдинамичен.

2. Соотношение с существующими исследованиями и теориями.

- Сходства: выделенные источники доверия (прагматический, ценностный, институциональный) согласуются с классической типологией М. Вебера и современными работами по политической психологии (например, с моделью доверия на основе компетенции и доброжелательности Е. Б. Шестопаля). Тезис о переносе доверия с личности на институты находит подтверждение в концепции «разлитой легитимности» (diffuse support) Д. Истона.

- Различия и вклад: в отличие от многих исследований, где доверие к лидеру рассматривается как зависимая переменная (результат экономических показателей или медийной активности) или как один из многих равнозначных элементов, данная работа предлагает иную перспективу. Мы рассматриваем его как независимую и системообразующую переменную, особенно в критических условиях. Это смещает фокус с вопроса «При каких условиях возникает доверие?» на вопрос «Какие системные функции оно выполняет и какие риски порождает?». Таким образом, исследование встраивается в институциональный анализ, но с акцентом на неформальном, персонифицированном институте верховной власти.

3. Ограничения исследования. Основные ограничения работы связаны с ее теоретико-аналитическим характером.

Эмпирическая верификация предложенной модели требует применения смешанных методов, сочетающих качественный анализ для выявления механизмов и количественный – для оценки распространенности и взаимосвязи ключевых факторов. Персонификация президентской власти в России предстает не как случайность, а как системный итог, требующий проверки через призму взаимодействия измеряемых исторических, институциональных и социально-психологических переменных. Могут быть использованы сравнительные данные – сопоставление индикаторов персонификации в России с подобными показателями других республик (Франция, США, Казахстан, Беларусь и др.) в аналогичные периоды трансформации. Целесообразно провести «идеологическое конструирование» – контент-анализ государственных СМИ с измерением частоты определенных идеологем («стабильность», «суверенитет», «традиционные ценности»).

Культурно-историческая специфика: исследование строилось на выявлении общих закономерностей, однако вес и взаимодействие разных источников доверия (например, роль традиционного против прагматического) могут кардинально различаться в зависимости от политической культуры и исторического контекста.

Отметим, что предложенная модель в большей степени описывает статику — состояние системы. А вот как доверие формируется, накапливается и, что особенно важно, почему оно может стремительно разрушаться — это уже предмет динамического анализа.

4. Перспективы исследования и практическое применение. Результаты, полученные в ходе исследования, задают, несколько перспективных исследовательских направлений:

1) сравнительные кейс-стади. Позволяют исследовать условия и уровень доверия населения к лидерам, со схожими геополитическими позициями;

2) негативные циклы (снижение доверия к лидеру ведет не к корректировке курса, а к полной дестабилизации – вплоть до революций и распада государств);

3) воздействие цифровой среды, изучение технологий, применяемых на цифровых платформах и в социальных сетях, формирующих доверие (или недоверие) к политическим лидерам.

Из полученных результатов исследования, возможно извлечь три основных практических измерения.

Во-первых, диагностика устойчивости режимов. Предложенная структура источников доверия дает аналитикам и консультантам инструмент для оценки прочности позиций политического лидера, в том числе сильные и слабые места его легитимности.

Во-вторых, разработка управленческих стратегий. Если осознать компенсаторную роль доверия, то становится понятно: в периоды институциональных реформ властям просто необходимо целенаправленно работать над коммуникацией и ценностной связью с гражданами. Без этого поддержка преобразований, скорее всего, не сложится.

В-третьих, прогнозирование рисков. Анализ общих закономерностей, снижающих доверие посредством разных источников.

Таким образом, исследование вносит вклад в теоретическое осмысление инструментов формирования политической стабильности, демонстрируя значение персонифицированной роли лидера в обеспечении политической стабильности и социального созидания государства.

Динамический аспект: модель в большей степени описывает состояние системы, тогда как процессы формирования, накопления и, что особенно важно, стремительной эрозии доверия требуют отдельного динамического анализа.

4. Перспективы исследования и практическое применение. Полученные результаты открывают несколько перспективных направлений для дальнейших изысканий:

1) сравнительные кейс-стади – эмпирическое тестирование модели на парах стран со схожими стартовыми условиями, но разной динамикой доверия к лидеру (например, в постсоветском пространстве);

2) изучение негативных циклов – глубокий анализ ситуаций, когда эрозия доверия к лидеру запускает не стабилизацию, а дестабилизацию системы, приводя к революциям или распаду государств;

3) роль цифровой среды – исследование того, как социальные сети и цифровые платформы трансформируют традиционные механизмы формирования и поддержания персонифицированного доверия.

Практическое применение выводов исследования заключается в возможности их использования для:

– диагностики устойчивости политических режимов – аналитики и политические консультанты могут использовать предложенную структуру источников доверия для оценки прочности позиций лидера и выявления слабых мест в его легитимности;

– разработки стратегий управления – понимание компенсаторной роли доверия позволяет властям в период институциональных реформ уделять особое внимание коммуникации и формированию ценностной связи с гражданами для обеспечения поддержки преобразований;

– прогнозирования политических рисков – выявленные риски (гиперперсонификация, институциональная атрофия) служат индикаторами потенциальных кризисов, что важно для стратегического планирования как государственных, так и международных организаций.

Таким образом, исследование вносит вклад в теоретическое осмысление основ политической стабильности, предлагая рамку для анализа, которая подчеркивает критическую роль неформальных, персонифицированных связей в архитектуре власти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Политическое доверие, по сути, работает как интегративный механизм. Именно оно обеспечивает связность и стабильность политической системы, формируя устойчивое взаимодействие между обществом и институтами власти.

В рамках системного подхода доверие может быть определено как ключевой ресурс социального капитала, который минимизирует транзакционные издержки управления и способствует добровольному принятию политических решений. Политический режим, лишенный данного ресурса, демонстрирует признаки структурной хрупкости: несмотря на возможную внешнюю устойчивость институционального дизайна, он оказывается уязвимым к экзогенным и эндогенным шокам. Экономические кризисы, геополитические поражения или масштабные социальные протесты в таких условиях выступают не просто как вызовы управлению, а как катализаторы системной делегитимации, эксплицируя дефицит легитимности и приводя к быстрой дезинтеграции политического порядка.

В контексте современной российской политической системы доверие к главе государства выполняет функцию базовой ключевой (или первостепенной) легитимирующей и интегративной основы, обеспечивающей целостность и функциональность всего политического порядка. Сегодня «происходит институционализация лидерства» (Самсонова, Шлуга, 2012, С. 151) и данный феномен представляет собой не просто элемент публичной поддержки, а структурный принцип организации власти, детерминирующий взаимодействие между государством, элитами и обществом:

- 1) исторического наследия (архетип «хозяин»);
- 2) травматического опыта институционального коллапса 1990-х годов;
- 3) сознательного политического проектирования 2000-х, направленного на восстановление суверенитета и управляемости;
- 4) в современности эта модель эволюционировала от инструментальной персонификации (наведение порядка) через мобилизационную (Крым, противостояние с Западом) к ценностно-конституционной (поправки 2020 года, СВО).

Наш анализ показал, что доверие Президенту РФ В.В. Путину выступает цементирующим принципом современной российской политической системы. Действительно, в России сформировалась модель, где личное доверие национальному лидеру является центральным элементом политической стабильности и легитимности власти.

Персонификация президентской власти в нашей стране – это не случайность и

не личный выбор, а системный итог. Это сложный синтез исторической традиции, институционального выбора, социального договора и идеологического конструирования, обеспечивающий системную стабильность в России.

Список литературы:

1. Авдеев, Д. А. Современная проблематика деятельности органов публичной власти в свете их легитимности // Государство и право. – 2021. – № 7. – С. 36–46. – DOI: 10.31857/S102694520016182-1. – EDN: EWPUXO.
2. Белов, В. В. Проблема созидającego организационного лидерства в современной российской политике / В. В. Белов, Е. В. Белова // Управленческое консультирование. - 2018. - № 5(113). - С. 30-41. DOI: 10.22394/1726-1139-2018-5-30-41 EDN: XYNQRF
3. Борисенков, А. А. Политическое лидерство: ожидания и тенденции / А. А. Борисенков, П. Д. Ульяновкин // Научно-практическая школа политической профессииологии: Учебно-методические материалы по дисциплине "Политическое лидерство". Выпуск 4. - Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2021. - С. 120-136.
4. Васильева, М. Становление института президентской власти в России // Обозреватель. - 2007. - № 2(205). - С. 60-67. EDN: JWULOJ
5. Гаман-Голутвина, О. В. Сравнительное изучение политических элит и политического лидерства / О. В. Гаман-Голутвина // Политическая компаративистика: Учебное издание / Под. ред. О. В. Гаман-Голутвиной. - Москва: Общество с ограниченной ответственностью Издательство "Аспект Пресс", 2020. - С. 340-282. EDN: JIBTVR
6. Глухова, А. В. Фактор лидерства в политических процессах: между безволием и триумфом воли / А. В. Глухова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. - 2025. - № 2(61). - С. 270-280. DOI: 10.17308/law/1995-5502/2025/2/270-280 EDN: LZNNCN
7. Дибиров, А. Н. З. Теория политической легитимности: / А. Н. З. Дибиров; А.-Н. З. Дибиров. - Москва: РОССПЭН, 2007. ISBN: 5-8243-0813-6 EDN: QOGFQR
8. Дойч, К. В. Социальная мобилизация и политическое развитие / К. В. Дойч // Политическая наука. - 2012. - № 2. - С. 196-226. EDN: OZGKGX
9. Зазнаев, О. И. Тенденции развития института президентства в современном мире // Диалог: политика, право, экономика. - 2024. - № 4(18). С. 57-63. EDN: NZEHGC
10. Кузнецов, Д. В. Идеология российского общества: предложения для Государственной Думы Российской Федерации // Национальные приоритеты России. - 2023. - № 3(50). - С. 30-41. EDN: CXKOCC
11. Лавренов, С. Я. Прощание с Советским Союзом К 30-летию со дня распада // Обозреватель. - 2022. - № 1(384). - С. 84-100. DOI: 10.48137/2074-2975_2022_01_84 EDN: YZALTL
12. Лапина, Н. Ю. Контуры нового политического лидерства / Н. Ю. Лапина // Актуальные проблемы Европы. - 2019. - № 2. - С. 8-20. DOI: 10.31249/ape/2019.02.01 EDN: YVYKQP
13. Ливен, Д., Соловьев А.В. Политическому лидеру необходимо тщательно управлять общественным мнением // Россия в глобальной политике. - 2020. - Т. 18. № 1(101) - С. 48-58. EDN: QFEQZT

14. Мякотина, О. В. Основные направления интерпретации политического лидерства в современной политической науке / О. В. Мякотина // Вопросы гуманитарных наук. - 2007. - № 1(28). - С. 434-437. EDN: JUGMON

15. Охотский, Е. В. Политическое лидерство и его особенности в условиях современных глобальных перемен / Е. В. Охотский // Социологические исследования. - 2025. - № 9. - С. 49-62. DOI: 10.31857/S0132162525090055 EDN: DCHLUO

16. Почекаев Р.Ю. "Легитимация власти, узурпаторство и самозванство в государствах Евразии: Тюрко-монгольский мир XIII - начала XX в". М., Издательский дом ВШЭ. 2024 - 366с.

17. Плигин, В. Н. Легальное господство и вопросы легитимности государства в работах Макса Вебера / В. Н. Плигин // Государство и право. - 2020. - № 7. - С. 93-99. DOI: 10.31857/S102694520010711-3 EDN: KYWWLV

18. Подобный В.В. Легитимность политической власти: эволюция теории и практики. Современный мир и Россия. - М.: Изд-во: "Международные отношения". 2022. - 343 с

19. Рассказов, Л. П. Особенности президентской власти в Российской Федерации // Институциональные преобразования АПК России в условиях глобальных вызовов: Сборник тезисов по материалам Международной конференции, Краснодар, 03-04 апреля 2018 года / Отв. за выпуск А.Г. Коцаев. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2018. - С.134-139. EDN: GBVVHP

20. Савенков, Р. В. Внутренняя политика Президента В. Путина и трансформация политической системы современной России // Труды молодых ученых Воронежского государственного университета. - 2002. - № 1. - С. 478-483. EDN: AMDEDP

21. Саидзода, Д. Проблема политического лидера в истории социально-политической мысли / Д. Саидзода // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. - 2017. - №2/4-1. - С. 289-292. EDN: ZSGSTD

22. Самсонова, Т. Н. Политический лидер в эпоху глобализации / Т. Н. Самсонова, Е. С. Шпуга // Личность. Культура. Общество. - 2012. - Т. 14, № 2(71-72). - С. 144-151. EDN: OYTHBJ

23. Сычев, В. В. Доверие политическим институтам в сравнительной перспективе: роль рациональных и психологических факторов / В. В. Сычев // Полис. Политические исследования. - 2025. - № 6. - С. 173-188. DOI: 10.17976/jpps/2025.06.13 EDN: JUJFFY

24. Терентьева, В. И. Факторы силы России на переговорах президентов Трампа-Путина. Кадры - индикатор качества управления // Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии. - 2025. -№ 56(56). - URL: www.es.rae.ru/vsoa/231-1549 (дата обращения: 04.01.2026). EDN: HWHFQW

25. Тишков, В. А. Научные основы и мировой контекст российской модели национального строительства // Вестник Российской нации. - 2024. - № 1(94). - С. 9-22. EDN: EQDHCL

26. Тренин, Д. В. "Переиздание" Российской Федерации // Россия в глобальной политике. -2022. -Т. 20. - № 2(114). - С. 27-33. DOI: 10.31278/1810-6439-2022-20-2-27-33 EDN: LDDKKB

27. Хоскинг Джеффри. Доверие: история: [пер. с англ.] / Джеффри Хоскинг. М.: РОССПЭН, 2016. - 296с.

28. Чуйков, О. Е. Политическое лидерство в современной системе государственного управления России / О. Е. Чуйков // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. - 2018. - Т. 18, № 4. - С. 463-465. DOI: 10.18500/1818-9601-2018-18-4-463-465 EDN: YSUDET

29. Шестопад, Е. Б., Рогач, Н. Н. Идеальные представления как фактор восприятия реального политического лидера // Полис. Политические исследования. - 2020. - №4. С. 166-180. DOI: 10.17976/jpps/2020.04.12 EDN: BRBFIP

30. Яковлева, В. А. Современный политический лидер: каким он должен быть? / В. А. Яковлева // Наука XXI века: актуальные направления развития. - 2024. - № 1-1. - С. 290-293. EDN: LODKHE

References:

1. Avdeev, D. A. (2021) Modern problems of the activities of public authorities in light of their legitimacy. *State and Law*. no. 7. P. 36-46. (In Russ) DOI: 10.31857/S102694520016182-1 EDN: EWPUXO

2. Belov, V. V. and Belova, E. V. (2018) The problem of creative organizational leadership in modern Russian politics. *Management Consulting*. no. 5 (113). P. 30-41. (In Russ) DOI: 10.22394/1726-1139-2018-5-30-41 EDN: XYNQPJ

3. Borisenkov, A. A. and Ulyankin, P. D. (2021) Political Leadership: Expectations and Trends. Scientific and Practical School of Political Professionalology: Educational and Methodological Materials on the Discipline "Political Leadership". Issue 4. Moscow: Publishing House "Scientific Library". P. 120-136. (In Russ)

4. Vasilyeva, M. (2007) Formation of the Institute of Presidential Power in Russia. *Observer*. no. 2 (205). P. 60-67. (In Russ) EDN: JWULOJ

5. Gaman-Golutvina, O. V. (2020) Comparative Study of Political Elites and Political Leadership. Political Comparative Studies: Textbook. Ed. by O. V. Gaman-Golutvina. Moscow: Limited Liability Company Publishing House "Aspect Press". P. 340-282. (In Russ) EDN: JIBTBR

6. Glukhova, A. V. (2025) The Leadership Factor in Political Processes: Between Lack of Will and Triumph of Will. *Bulletin of Voronezh State University*. Series: Law. no. 2 (61). P. 270-280. DOI: 10.17308/law/1995-5502/2025/2/270-280 EDN: LZNNCN

7. Dibirov, A.-N. Z. (2007) Theory of Political Legitimacy. Moscow: ROSSPEN. ISBN: 5-8243-0813-6 (In Russ) EDN: QOGFQR

8. Deutsch, K. V. (2012) Social Mobilization and Political Development. *Political Science*. no. 2. P. 196-226. (In Russ). EDN: OZGKGX

9. Zaznaev, O. I. (2024) Trends in the Development of the Institution of the Presidency in the Modern World. *Dialogue: Politics, Law, Economics*. no. 4(18). P. 57-63. (In Russ) EDN: NZEHGC

10. Kuznetsov, D. V. (2023) Ideology of Russian Society: Proposals for the State Duma of the Russian Federation. *National Priorities of Russia*. no. 3(50). P. 30-41. (In Russ). EDN: CXKOCC

11. Lavrenov, S. Ya. (2022) Farewell to the Soviet Union On the 30th Anniversary of its Collapse. *Obozrevatel*. no. 1(384). P. 84-100. (In Russ). DOI: 10.48137/2074-2975_2022_01_84 EDN: YZALTL

12. Lapina, N. Yu. (2019) Contours of the New Political Leadership. *Current Problems of Europe*. no. 2. P. 8-20. (In Russ). DOI: 10.31249/ape/2019.02.01 EDN: YVYKQP

13. Lieven, D. and Soloviev A.V. (2020) Political leader needs to carefully manage public opinion. *Russia in global politics*. Vol. 18. no. 1 (101) P. 48-58. (In Russ). EDN: QFEQZT

14. Myakotina, O. V. (2007) Main directions of interpretation of political leadership in

modern political science. *Issues of the Humanities*. no. 1 (28). P. 434-437. (In Russ). EDN: JUGMON

15. Okhotsky, E. V. (2025) Political Leadership and Its Features in the Context of Modern Global Changes. *Sociological Studies*. no. 9. P. 49-62. (In Russ). DOI: 10.31857/S0132162525090055 EDN: DCHLUO

16. Pochekaev R. Yu. (2024) "*Legitimization of Power, Usurperity, and Imposture in the States of Eurasia: The Turkic-Mongol World of the 13th, Early 20th Centuries*". Moscow, HSE Publishing House. 366 p.

17. Pligin, V. N. (2020) Legal Domination and Issues of State Legitimacy in the Works of Max Weber. *State and Law*. no. 7. P. 93-99. (In Russ). DOI: 10.31857/S102694520010711-3 EDN: KYWWLV

18. Podobny V.V. (2022) Legitimacy of Political Power: Evolution of Theory and Practice. *The Modern World and Russia*. М.: Publishing House: "International Relations". 343 p. (In Russ).

19. Rasskazov, L.P. (2018) Features of Presidential Power in the Russian Federation. *Institutional Transformations of the Russian AIC in the Context of Global Challenges: Collection of Abstracts Based on the Materials of the International Conference, Krasnodar, April 3-4, 2018* / Responsible for the release A.G. Koshchaev. Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin. P.134-139. (In Russ). EDN: GBVVHP

20. Savenkov, R. V. (2002) Domestic Policy of President V. Putin and the Transformation of the Political System of Modern Russia. *Works of Young Scientists of Voronezh State University*. no. 1. P. 478-483. (In Russ). EDN: AMDEDP

21. Saidzoda, D. (2017) The Problem of Political Leader in the History of Socio-Political Thought. *Bulletin of the Tajik National University. Series of Socio-Economic and Social Sciences*. no. 2 (4-1). P. 289-292. (In Russ). EDN: ZSGSTD

22. Samsonova, T. N. and Shpuga E. S. (2012) Political Leader in the Era of Globalization. *Personality. Culture. Society*. Vol. 14, no. 2 (71-72). P. 144-151. (In Russ) EDN: OYTHBJ

23. Sychev, V. V. (2025) Trust in Political Institutions in Comparative Perspective: The Role of Rational and Psychological Factors. *Polis. Political Studies*. no. 6. P. 173-188. (In Russ). DOI: 10.17976/jpps/2025.06.13 EDN: JUJFFY

24. Terentyeva, V. I. (2025) Factors of Russia's Strength in the Trump-Putin Negotiations. Personnel as an Indicator of Management Quality. *Bulletin of the East Siberian Open Academy*. no. 56(56). - URL: www.es.rae.ru/vsoa/231-1549 (accessed: 04.01.2026). (In Russ) EDN: HWHFQW

25. Tishkov, V. A. (2024) Scientific Foundations and Global Context of the Russian Model of National Construction. *Bulletin of the Russian Nation*. no. 1(94). P. 9-22. (In Russ). EDN: EQDHCL

26. Trenin, D. V. (2022) "Reprint" of the Russian Federation. *Russia in Global Affairs*. Vol. 20. no. 2(114). P. 27-33. (In Russ). DOI: 10.31278/1810-6439-2022-20-2-27-33 EDN: LDDKKB

27. Hosking, Geoffrey. (2016) *Trust: A History*: [translated from English]. Geoffrey Hosking. Moscow: ROSSPEN. 296 p.

28. Chuikov, O. E. (2018) Political Leadership in the Modern System of Public Administration in Russia. *Bulletin of Saratov University. New Series. Series: Sociology. Political Science*. Vol. 18, no. 4. P. 463-465. (In Russ). DOI: 10.18500/1818-9601-2018-18-4-463-465 EDN: YSUDET

29. Shestopal, E. B. and Rogach, N. N. (2020) Ideal representations as a factor in the perception of a real political leader. *Polis. Political studies*. no. 4. P. 166-180. (In Russ).

DOI: 10.17976/jpps/2020.04.12 EDN: BRBFIP

30. Yakovleva, V. A. (2024) Modern political leader: what should he be like? *Science of the 21st century: current directions of development*. no. 1-1. P. 290-293. (In Russ). EDN: LODKHE

Сведения об авторах:

Малик Елена Николаевна, кандидат политических наук, доцент, Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации, адрес: 302020, г. Орёл, ул. Приборостроительная, д. 35, e-mail: malik57-elena@mail.ru, SPIN-код 7241-3793, AuthorID: 663857, <https://orcid.org/0000-0002-9849-3581>

Шедий Мария Владимировна, доктор социологических наук, доцент, Академия ФСО России, адрес: 302020, г. Орёл, ул. Приборостроительная, д. 35, e-mail: m_v_shedij@mail.ru, SPIN-код 6460-3102, AuthorID: 479921, <https://orcid.org/0000-0002-7856-3992>

Малик Владислав Игоревич, кандидат юридических наук, Орловский юридический институт МВД России имени В.В. Лукьянова, адрес: 302027, г. Орел, ул. Игнатова, д. 2, e-mail: maalya04@mail.ru, SPIN-код: 1685-2790, AuthorID: 1085996, <https://orcid.org/0009-0006-3323-6265>

About the authors:

Elena N. Malik, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, the Academy of the Federal Guard Service of the Russian Federation (Russian Federation, Orel), e-mail: malik57-elena@mail.ru, SPIN-code: 7241-3793, AuthorID: 663857, <https://orcid.org/0000-0002-9849-3581>

Maria V. Shedij, Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, the Academy of the Federal Guard Service of the Russian Federation (Russian Federation, Orel), e-mail: m_v_shedij@mail.ru, SPIN-code: 6460-3102, AuthorID: 479921, <https://orcid.org/0000-0002-7856-3992>

Vladislav I. Malik, Candidate of Law Sciences, Lukyanov Orel Law Institute of the Ministry of the Interior of Russia (Russian Federation, Orel), e-mail: maalya04@mail.ru, SPIN-code: 1685-2790, AuthorID: 1085996, <https://orcid.org/0009-0006-3323-6265>

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Вклад авторов: все авторы внесли существенный вклад в проведение исследования и написание статьи. Все авторы утвердили окончательный вариант статьи, несут ответственность за целостность всех частей статьи.

The authors declare no conflict of interest.

Authors' contribution: The authors made an equal contribution to the research and writing the article. The authors have approved the final version of the article, and are responsible for the integrity of all parts of the article.

© Malik E.N, Shedij M.V., Malik V.I., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

**ФУНКЦИИ ГОСУДАРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ БАЛАНСА ОБЩЕСТВЕННЫХ
ИНТЕРЕСОВ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Н. В. Яцевич 

Гомельский филиал Международного университета «МИТСО»,
адрес: Пр. Октября, 46а, индекс 246029, г. Гомель, Республика Беларусь.
Белорусский государственный экономический университет
адрес: Партизанский просп., 26, г. Минск, Республика Беларусь

Поступила
в редакцию
01.12.2025

Поступила
после
рецензирования
16.03.2026

Принята
к публикации
23.03.2026

Аннотация. Цель статьи – на основе систематизации и обобщения научных представлений отечественных и зарубежных ученых рассмотреть функции государства в обществе с точки зрения формирования институциональной основы для развития предпринимательства в Республике Беларусь с целью гармонизации общественного и экономического развития в современных условиях. Новизна заключается в детализации функций государства в обществе через их роль в формировании предпринимательской среды на основе применения междисциплинарного подхода, интегрирующего экономические, социологические, политологические аспекты и связи проблемы исследования.

Методология исследования заключается в применении комплексного теоретического анализа, систематизации и обобщения научных представлений относительно исследуемой проблемы, в дефинировании основных понятий и терминов, применении прагматического подхода, обусловившего определение функций и действий государства. В качестве теоретической базы исследования выступили труды белорусских, российских и зарубежных ученых в области экономики, политологии, социологии.

К функциям государства во взаимосвязи «государство → общество» в статье отнесены следующие: генерализация как реализация властной роли государства в обществе; интеграция как консолидация и укрепление доверия и стабильности в обществе; проектирование как формирование общественного бытия в соответствии с идеологическими принципами; наджинг как создание в обществе стимулирующей среды развития предпринимательства; сатисфакция как удовлетворение общественных потребностей; иммунизация как обеспечение общественной безопасности. В статье сделан акцент на определении понятия «государство», выделении роли социальных институтов в интеграции общества, важности идеологии как одного из парадигмальных принципов государства, особенности социального государства. Определен эмерджентный эффект реализации предложенных функций, который диалектически развивается по направлению «конвергенция → доверие → сотрудничество».

Ключевые слова: государство, общество, функции государства, предпринимательство, сотрудничество, доверие, власть, идеология, социальное государство

Финансирование: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.



Для цитирования: Яцевич Н.В. Функции государства в формировании баланса общественных интересов и институциональной среды развития предпринимательства в Республике Беларусь// Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 39-60. EDN ELGVLD

© Яцевич Н.В., 2026

THE STATE'S FUNCTIONS IN SHAPING PUBLIC INTERESTS AND THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BELARUS

N. V. Yatsevich 

Gomel branch of the International University "MITSO"
address: Pr. October, 46a, Gomel, Belarusian, 246029
Belarusian State University of Economics,
address: 26, Partizansky ave., Minsk, Belarusian

Received
01.12.2025

Revised
16.03.2026

Accepted
23.03.2026

Abstract. *The purpose of the article is to consider the functions of the state in society from the point of view of forming an institutional framework for the development of entrepreneurship in the Republic of Belarus in order to harmonize social and economic development in modern conditions. The novelty lies in detailing the functions of the state in society through their role in shaping the business environment based on an interdisciplinary approach that integrates economic, sociological, political science aspects and research problem connections.*

Methodology. *The author uses a comprehensive theoretical analysis, systematization and generalization of scientific ideas about the problem under study. The author defines basic concepts and terms, and applies a praxeological approach to determining the functions and actions of the state. The theoretical foundation of the study relies on the works of Belarusian, Russian, and foreign scholars in the fields of economics, political science, and sociology.*

Within the interrelation "state → society," the author attributes the following functions to the state: generalization, defined as the implementation of the state's governing role in society; integration, understood as the consolidation and strengthening of trust and stability in society; design, interpreted as shaping public existence according to ideological principles; nudging, described as creating a stimulating environment for entrepreneurship in society; satisfaction, characterized as meeting societal needs; and immunization, identified as providing public safety. The article concentrates on the definition of "state," sheds light on the role of social institutions in societal integration, stresses the importance of ideology as a core principle, and explores the specifics of the welfare state.

As a result, *the author identifies an emergent effect arising from the implementation of the proposed functions, which develops dialectically in the direction of "convergence → trust → cooperation."*

Keywords: *state, society, functions of the state, entrepreneurship, cooperation, trust, power, ideology, welfare state*

Funding: *This research received no external funding.*



For citations: Yatsevich, N. V. (2026) The State's Functions in Shaping Public Interests and the Institutional Environment for Entrepreneurship Development in the Republic of Belarus. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Vol. 21. no.1. P.39-60. EDN: ELGVLD

© Yatsevich N. V., 2026

ВВЕДЕНИЕ

Высокая степень доверия и сотрудничества между обществом и государством может выступать одним из ключевых факторов формирования устойчивости и роста экономики, позитивной динамики качества жизни населения, целостности и гармонизации общественного и экономического развития в современных условиях общемировых кризисных явлений. Предпринимательская инициатива выступает одной из важных детерминант устойчивого социально-экономического развития общества. В Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2040 года одним из приоритетов долгосрочного развития страны называется стимулирование деловой активности и поощрение предпринимательской инициативы посредством создания благоприятной и безбарьерной бизнес-среды и поддержки предпринимательства со стороны государства¹.

Также, представляют интерес зарубежные исследования модели эффективных современных политик. Рассматриваются изменения концепта самого государства в новых условиях, выступающего как предпринимательское государство (концепт М. Маццукатто – государство как «отчаянный и важный инноватор»²). Похожей линии в оценках современного государства (модель «государства-плеймекера») придерживаются А.Я. Рубинштейн, А.Е. Городецкий, Р.С. Гринберг (Рубинштейн, 2020).

В связи с этим проблема поиска эффективных направлений взаимодействия между государством и предпринимательским сегментом общества представляется актуальной научной задачей.

Применив междисциплинарный теоретико-методологический подход исследования предпринимательства через призму диалектически взаимосвязанных между собой сфер пространства предпринимательской среды, к которым мы относим экономику, общество и государство, содержательно рассмотрим государство как одну из таких сфер на основе функционального подхода. В статье предложим авторское видение и эксплицируем функции государства во взаимосвязи «государство → общество», а также рассмотрим их влияние на предпринимательский сегмент.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье применена междисциплинарная стратегия научного поиска, предполагающая синтез методических подходов, применяемых в экономике, социологии, политологии. Это обусловлено междисциплинарной сущностью самого феномена предпринимательства, занимающего место в научном дискурсе специалистов разных отраслей знаний.

Общая методология исследования заключается в применении следующих методов:

- комплексного теоретического анализа, систематизации и обобщения научных представлений относительно исследуемой проблемы,
- дефинирования основных понятий и терминов,

¹ Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года / Министерство экономики Республики Беларусь. – URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-razvitija-respubliki-belarus-na-period-do-2040-goda.pdf> (дата обращения: 13.03.2026). – С. 26.

² Маццукато М. Предпринимательское государство. Развеем мифы о государстве и частном секторе. Б. м. : Высшая школа экономики, 2023. - 360 с.

- системного метода, основанного на установлении взаимосвязи между элементами и процессами в исследуемой системе «государство → общество»,
- применении прагматологического подхода, обусловившего определение функций и действий государства,
- применении методов сравнения и научной абстракции.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Государство, с одной стороны, выступает как «политическая форма организации общества, осуществляющая управление обществом, охрану его экономической и социальной структуры»¹, а с другой стороны, «объединяющая все население страны, представляющая и выражающая его интересы и волю» (Бабосов, 2018, С. 314). Кроме того, государство консолидирует общество «в устойчивую целостность посредством обеспечения наиболее общих интересов социальных слоев и групп, прав и свобод граждан» (Бабосов, 2018, С. 314). Такая дуальная природа государства отмечается П. Бурдье, когда он выделяет два смысла определения государства. Так, ссылаясь на словарные источники, автор отмечает, что два определения совмещены друг с другом: «государство-1 в смысле бюрократического аппарата управления коллективными интересами и государство-2 в смысле территориальной юрисдикции, на которой действует власть этого аппарата» (Бурдье, 2016, С. 99).

Итак, государство представляет собой «основной институт политической системы, наделенный высшей законодательной властью» (Грицанов, 1998, С. 178). Т. Парсонс в теории социального действия рассматривает экономику, социологию и политику как «три аналитические социальные науки об организованных системах действия» (Парсонс, 2002, с. 320). Следовательно, экономику, общество и государство в данной интерпретации абстрактно можно рассматривать в качестве определенных «систем действия». Ю. Хабермас в теории коммуникативного действия также относит государство к одной из «ключевых систем действий», определяющих собой структуру общества, среди которых автор также выделяет капиталистическое хозяйство и малую семью (Хабермас, 2022, С. 187).

В контексте рассмотрения государства с точки зрения «организованной системы действия», опираясь на теорию социального действия, систематизируем направления взаимосвязи государства и общества, используя функциональный подход. С этой целью выделим системные функции государства, воздействующие на общество, которые, по нашему мнению, оказывают наибольшее влияние на формирование пространства предпринимательской среды. К таким функциям отнесем следующие: генерализацию, интеграцию, проектирование, наджинг, сатисфакцию, иммунизацию.

В совокупности представленные функции образуют релевантные действия, конструирующие отношения во взаимосвязи «государство → общество» в единую целенаправленную систему. Данные базовые функции, по нашему мнению, консолидируют совокупность действий, выполняемых государством при управлении социально-экономическими процессами в обществе для формирования баланса общественных интересов и институциональной среды развития предпринимательства.

¹ Ушаков Д.Н. 2014. Толковый словарь современного русского языка. Москва: «Аделант». 800 с., С. 101

Рассмотрим совокупность представленных базовых функций, образующих релевантные действия, конструирующие отношения во взаимосвязи «государство → общество» в единую целенаправленную систему: «функция → действия → результат».

Генерализация – реализуется через властную роль государства в обществе. Термин «генерализация» (от лат. generalis – «общий, главный») в широком смысле означает «подчинение частных явлений общему принципу»¹. Полагаем, что функция генерализации внутренне присуща самой природе понятия «государство». Так, П. Бурдье, ссылаясь на словарь «Robert», отмечает два определения государства – это «суверенная власть, действующая для всего народа в целом и на определенной территории, например, совокупность служб и ведомств в стране. Синонимы: государственные органы, управление, центральная власть» и «группа людей, закрепленная на определенной территории, подчиненная определенной власти и рассматриваемая в качестве юридического лица. Синонимы: нация, страна, держава» (Бурдье, 2016, С. 100–101). П. Бурдье, следуя подходу Б. Спинозы, разделяющего природу на «порождающую» и «порожденную», такую же аналогию распространяет на государство: «*есть государство как порождающая природа и есть государство как природа порожденная*» (Бурдье, 2016, С. 100). В первом определении государство рассматривается автором как субъект и как «порождающая природа», что подчеркивает его активную властную роль в обществе. Нельзя обойти вниманием также вездесущность власти, отмечаемую в современных философских научных исследованиях. Так, в Новейшем философском словаре, в аналитической статье, посвященной термину «власть», представлены идеи М. Фуко относительно вездесущности власти как процесса, «пронизывающего силовыми полями весь социум»². По определению А. Н. Данилова, в государстве «власть находит свое высшее воплощение» (Данилов, 2001, С. 10).

Что касается предпринимательского сегмента общества, включающего предпринимателей и предпринимательские структуры, функция генерализации реализуется через обязательное подчинение предпринимателей общему порядку, установленному государством. Реализация данной функции, по нашему мнению, включает в себя систему следующих действий:

- формирование и реализацию общей государственной политики относительно поддержки и стимулирования предпринимательской активности в обществе;
- создание общих правовых рамок осуществления предпринимательской деятельности, установление единых норм и правил для предпринимательского сообщества;
- формирование системы государственного регулирования предпринимательства через совокупность институциональных структур, ведомств;
- установление совокупности административных методов, процедур, регулирующих порядок осуществления предпринимательской деятельности;
- контроль за соблюдением норм законодательства и др.

Результатом реализации функции генерализации при формировании институциональной среды предпринимательства в Республике Беларусь

¹ Грицанов А.А., Абушенко В.Л., Евелькин Г.М., Соколова Г.Н., Терещенко О.В. (Сост.) Социология: Энциклопедия. Минск: Книжный Дом. 2003.1312 с., С. 213

² Грицанов А.А. (Сост.) Новейший философский словарь. Минск: Изд. В.М. Скакун. 1998. 896 с. С. 124

является формирование нормативной правовой базы, направленной на регулирование предпринимательской деятельности. А также разработка долгосрочных государственных программ по развитию предпринимательства. Например, в республике реализуется Государственная программа «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20.12.2025 г. № 739, регламентирующая создание благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности и динамичного развития малого и среднего предпринимательства.

Интеграция – реализуется через укрепление доверия, стабильности и прозрачности в обществе с целью его консолидации и достижения общественного консенсуса по ключевым аспектам. Государство координирует процесс общественной интеграции через инструменты и механизмы, позволяющие объединить различные группы и слои общества. Полагаем, что к таким механизмам в первую очередь следует отнести формирование национальной идентичности и поддержку общих культурных ценностей, а также развитие основных социальных институтов.

Отметим роль разнообразных социальных институтов в реализации функции интеграции общества. Понятие «социальный институт» определяется как «относительно устойчивая форма организации социальной жизни, обеспечивающая устойчивость связей и отношений в рамках общества» (Грицанов, 1998, С. 660). Социальные институты в зависимости от их сферы действий и функций подразделяют на реляционные (определяют ролевую структуру общества в системе отношений), регулятивные (определяют допустимые рамки личных действий), культурные (связаны с идеологией, религией, искусством), интегративные (связаны с обеспечением интересов социальной общности как целого)¹. Как отмечает Ю. Б. Шубников, такое видовое многообразие социальных институтов обусловлено их всеобъемлющей природой: «Социальные институты образуют социальный каркас общественного устройства, они, по существу, пронизывают все сферы общественного бытия и определяют его порядок» (Шубников, 2013, С. 45).

Исходя из того что к одной из групп социальных институтов ученые относят экономические институты (Шубников, 2013, С. 45), предпринимательство может рассматриваться как полноправный социальный институт, включенный в единую институциональную структуру общественной жизни. Развитие социального института предпринимательства при реализации функции интеграции, по нашему мнению, может осуществляться государством посредством следующих действий:

- предоставления широких прав и возможностей гражданам для реализации своего предпринимательского потенциала;
- развития путей коммуникации между государством и предпринимательским сообществом для эффективного взаимодействия и координации деятельности;
- создания благоприятных условий для развития предпринимательства, направленного на поддержку белорусских национальных культурных и исторических ценностей;
- предоставления возможностей для международного сотрудничества бизнеса и межкультурного диалога предпринимательских кругов разных стран,

¹ Грицанов А.А. (Сост.) Новейший философский словарь. Минск: Изд. В.М. Скакун. 1998. 896 с. С. 661

что позволяет расширять рынки, обмениваться передовым опытом, способствует развитию национального бизнеса в едином тренде с мировым сообществом и др.

Результатом реализации функции интеграции является, например, создание инфраструктуры поддержки международного делового сотрудничества. Так, Республиканское унитарное предприятие «Национальный центр поддержки экспорта» (<https://перс.by>) способствует установлению эффективных прямых контактов белорусского и зарубежного бизнеса через организацию деловых бизнес-мероприятий.

Проектирование – формирование социальной среды в соответствии с идеологическими принципами государства и общественными ожиданиями, в более широком философском понимании – формирование парадигмы общественного бытия. Термин «парадигма» (от греч. «шаблон, образец») в данном контексте нами употребляется для обозначения образцового принципа устройства общества, имеющего рациональное значение для реализации интересов государства и общества в целом. Философское понятие «бытие» выступает как «категория, фиксирующая основу существования»¹. Дефиниция общественного бытия в научных исследованиях рассматривается в общеполитическом смысле как социальная форма материи и движения². При этом Г. А. Караваев, обосновывая ценностно-антропологическое содержание категории «общественное бытие», отмечает, что «деятельность человека и его потребности являются доминантой общественного бытия, движущей силой его развития»³.

Таким образом, полагаем, что социальную среду правомерно рассматривать как результат коллективной деятельности людей, а государство реализует функцию проектирования этой среды на основе важнейших принципов, когда коллективная деятельность людей осуществляется в соответствии с ценностями и интересами государства и всего общества. Одним из таких парадигмальных принципов государства, по нашему мнению, выступает идеология. По определению В. А. Мельника, государственная идеология – это «относительно целостная совокупность идей, ценностей, норм и представлений, в которых данный народ осознает себя как общность, свое положение и место в окружающем мире, выражает смысл своего исторического бытия, свои потребности и интересы как единого целого, оправдывает свои социально-политические цели и устремления и обосновывает пути и средства их реализации с помощью государственной власти» (Мельник, 2004, С. 61). Исходя из приведенного определения, сделаем вывод о том, что идеология может рассматриваться в качестве системного мировоззренческого инструмента, на основе которого осуществляется процесс проектирования и трансформации общества.

Одним из основных идеологических принципов Республики Беларусь является формирование социального государства с регулируемой рыночной экономикой. Так, Конституция Республики Беларусь как правовая основа идеологии белорусского государства (Шынкароў, Раманава, 2011, С. 155) содержит положение о том, что Беларусь является социальным государством (ст. 1), при этом «государство осуществляет регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества, обеспечивает направление и координацию государственной и частной экономической деятельности в социальных целях»

¹ Грицанов А.А. (Сост.) Новейший философский словарь. Минск: Изд. В.М. Скакун. 1998. 896 с., С. 104

² Караваев Г.А. 1998. Концепция общественного бытия и ее современные проблемы: автореф. дис. ... д-ра филос. наук : 09.00.11. Якутский гос. ун-т им. М. К. Аммосова. Якутск. С. 3.

³ Там же. С. 6.

(ст. 13)¹. Отметим, что определение понятия «социальное государство», как указывает В. А. Мельник, «используется для обозначения современного государства демократического типа, складывающегося в условиях постиндустриального общества, способного обеспечить социальные права и прожиточный минимум каждому гражданину путем оптимального развития частного и государственного секторов экономики, сочетания плановых и рыночных начал в регулировании производства, перераспределения прибыли частных собственников с учетом интересов различных групп населения» (Мельник, 2004, С. 153). В этом контексте государство осуществляет функцию проектирования общественной среды на основе таких идейных принципов, как «сильная государственная власть, сильная социальная политика и опора на народ», что подчеркивалось Президентом Республики Беларусь А. Г. Лукашенко (Рубинов, 2006, С. 10). Основы идеологии белорусского государства изложены в Директиве Президента Республики Беларусь № 12 от 09.04.2025 г., где подчеркивается социально ориентированная политика государства и государственное регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества².

Важность определения и понимания места предпринимательства в государственной идеологии Республики Беларусь подчеркивается В. И. Орловым в предисловии к монографии «Философия бизнеса в обществах переходного типа»: «...в Беларуси главную роль в развитии системы частного предпринимательства должно сыграть государство, без всесторонней поддержки которого оно не сможет существовать в качестве устойчивого социального феномена. Новизна данной идеи состоит в том, что государству необходимо сосредоточить свои усилия не в чисто экономическом, но и в идеологическом направлении. Оно должно стать гарантом развития бизнеса в Республике Беларусь путем предоставления частному предпринимательству статуса наибольшего идеологического благоприятствования или предпочтения» (Орлов, 2012, С. iv).

В контексте развития предпринимательства при реализации государством функции проектирования можно выделить следующий комплекс действий, направленных на участие предпринимательского сектора в реализации государственной социальной политики, а также поиска путей мировоззренческого компромисса, когда идеологические интересы государства, ориентированные на социальные нужды общества, пересекаются с прагматическими рыночными интересами бизнеса:

– повышение роли и значимости социально ответственного предпринимательства, позволяющего решать социальные, экологические, культурные и иные значимые проблемы в обществе, а также креативного предпринимательства, основанного на применении новых подходов и уникальных идей, расширяющего творческий потенциал и качество жизни человека;

¹ Конституция Республики Беларусь [Электронный ресурс]: с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г., 27 февр. 2022 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

² О реализации основ идеологии белорусского государства: Директива Президента Респ. Беларусь от 9 апр. 2025 г. № 12: в ред. от 7 марта 2024 г. // Портал «Президент Республики Беларусь». – URL: <https://president.gov.by/ru/documents/direktiva-no-12-ot-9-aprela-2025-g> (дата обращения: 10.11.2025).

– расширение возможностей для участия предпринимателей в реализации социальной политики государства, социальных программах и услугах (образование, здравоохранение, социальная защита и др.), важных для Беларуси как социального государства;

– повышение перспектив для участия предпринимателей в деятельности, связанной с реализацией национальных интересов Республики Беларусь, в том числе стимулирование инновационного предпринимательства в сферах, важных для обеспечения национальной безопасности;

– стимулирование участия предпринимателей в имиджевых проектах с целью формирования позитивного образа государства и репутации страны как на национальном, так и на международном уровне, в том числе связанных с созданием платформ для продвижения белорусских товаров и услуг на внешних рынках и др.

При эффективной реализации функции проектирования в обществе, по нашему мнению, формируется слой предпринимателей, отождествляющий свои личные интересы с государственными и общественными ценностями. Результатом реализации данной функции можно назвать совокупность нормативных актов, направленных на поддержание патриотизма и гражданственности в обществе. Так, согласно Директиве Президента Республики Беларусь № 12 от 09.04.2025 г. «О реализации основ идеологии белорусского государства» все субъекты хозяйствования определены в качестве субъектов реализации идеологии белорусского государства независимо от формы собственности, и выстраивают свою деятельность на основе социальной ответственности перед государством, обществом, трудовым коллективом и отдельным гражданином.

Наджинг – создание в обществе стимулирующей среды, которая оказывает влияние на поведение людей и их выбор экономических альтернатив без прямого административного воздействия и принуждения со стороны государства. «Надж» (nudge), или теория подталкивания, была разработана в рамках поведенческой экономики Р. Талером и К. Санстейном (Thaler, Sunstein, 2008). Наджинг, в отличие от прямого директивного влияния, неявно формирует поведение людей и позволяет подсознательно сохранять человеку психологическую уверенность в своем самостоятельном выборе и собственном принятии решения, которое при этом выгодно для государства. Такая функция позволяет государству создавать в обществе благоприятный социальный климат и снимать общественное напряжение, особенно в чувствительных вопросах. Как правило, методы наджинга опираются на бессознательные поведенческие установки людей, когда они выбирают выгодный вариант действия по инерции, без глубоких размышлений и взвешивания возможных альтернатив.

При реализации функции наджинга государство выстраивает такую общественную и институциональную среду, при которой предприниматели, при условии сохранения полной свободы выбора, достаточно ненавязчиво подталкиваются к принятию таких решений, соответствующих не только их личным интересам, но и интересам государства и общества, способствующих достижению социальных целей. Можно выделить следующие действия, реализующие функцию наджинга, в рамках взаимодействия государства и предпринимательского сообщества:

– создание и развитие инфраструктуры в отраслях и сферах деятельности, в развитии которых заинтересовано государство. Наличие развитой инфраструктуры, обеспечивающей доступ к транспортным,

коммуникационным, энергетическим, финансовым, информационным и другим ресурсам, подталкивает предпринимателей к созданию и развитию бизнеса именно в тех видах деятельности, которые государством рассматриваются как приоритетные для привлечения частного капитала. Поскольку развитая инфраструктура позволяет предпринимателям снижать затраты и ускорять логистические процессы, эффективность функционирования субъектов предпринимательства в таких видах деятельности возрастает, что влияет на принятие рациональных решений по созданию предприятий в конкретных сферах, при этом без ограничения участия в альтернативных направлениях;

– формирование эффективной инфраструктуры стимулирования и поддержки предпринимательства. Субъекты поддержки предпринимательства, такие как бизнес-инкубаторы, центры поддержки предпринимательства, технопарки, ассоциации и объединения предпринимателей и другие, создают стимулы для развития предпринимательства в стране, подталкивая людей к организации и осуществлению предпринимательской деятельности. Особенно важна их роль для подталкивания предпринимателей, находящихся на начальных этапах создания и становления своего бизнеса. Многие субъекты, такие как центры поддержки предпринимательства, ориентированы на оказание помощи начинающим предпринимателям, относящимся к конкретным социальным группам, например молодежи, безработным, женщинам, пожилым людям, малообеспеченным слоям населения и т. п., обеспечивая выполнение государственные социальные задачи. Технопарки реализуют функцию наджинга путем стимулирования инновационного предпринимательства, содействуя государственной задаче по научно-техническому развитию экономики. Субъекты инфраструктуры поддержки предпринимательства также выполняют роль информационных и образовательных платформ, где начинающим предпринимателям могут оказываться информационные и консультационные услуги по вопросам организации и ведения бизнеса в соответствии с нормами законодательства, услуги юридического характера, услуги по обучению, финансированию и т. д., что также выполняет функцию наджинга путем снижения информационных барьеров входа в предпринимательскую сферу;

– создание позитивных социальных установок относительно роли предпринимательства в обществе. Через средства массовой информации и другие источники государство влияет на общественное мнение, т. е. на отношение людей к значимости предпринимательской деятельности, положительное восприятие обществом важной роли предпринимателя как в экономической, так и в социальной сферах. Благоприятная общественная среда, в которой престижно заниматься предпринимательской деятельностью, оказывает подталкивающее воздействие на людей к предпринимательской инициативе. В этой связи можно отметить, что и самим представителям предпринимательского сообщества выгодно поддерживать в общественном сознании позитивный образ предпринимателя, не только развивая личный бизнес, но и реализуя общественно значимые проекты (поддержка образования, сферы культуры, оказание благотворительной помощи и т. д.) и др.

Результатом реализации функции наджинга, является, на наш взгляд, формирование институциональной инфраструктуры поддержки предпринимательства, включающей технопарки, инкубаторы, центры поддержки предпринимательства. Так, по состоянию на 12.03.2026 г. в Республике Беларусь действует 64 центра поддержки предпринимательства и 16 инкубаторов малого

предпринимательства¹. Создан информационный веб-ресурс «Карта инфраструктуры поддержки предпринимательства» (<https://msp.bel>), аккумулирующий информацию о субъектах инфраструктуры поддержки предпринимательства, возможностях финансовой и имущественной поддержки предпринимателей, а также проводимых мероприятиях.

Сатисфакция – удовлетворение общественных потребностей и запросов. В общем смысле термин «сатисфакция» (от лат. satisfaction – «удовлетворение», от satis – «достаточно», facio – «делаю») означает «удовлетворение», «более в значении поединка»². Большая энциклопедия определяет данный термин как «исполнение долга», а также «воздание должного почта, оправдание совершенного поступка, дуэли, даваемой оскорбителю по требованию оскорбленного»³

Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона определяет *сатисфакцию* как составную часть таинства покаяния в римском католичестве, представляющую собой выкуп Богу, пропорциональный мере грехов⁴. С юридической точки зрения под сатисфакцией понимается «форма международно-правовой ответственности, выражающаяся в том, что государство-нарушитель предоставляет удовлетворение пострадавшему государству»⁵. Полагаем, термин «сатисфакция» уместно использовать для обозначения функции государства по удовлетворению потребностей общества, поскольку он несет в себе смысл определенной ответственности государства перед обществом. Так, согласно Конституции Республики Беларусь «государство ответственно перед гражданином за создание условий для свободного и достойного развития личности» (ст. 2).

Согласно экономико-социологическому словарю общественные (или социальные) потребности – это «особый вид потребностей, обусловленных состоянием и уровнем развития общественных отношений», и к ним относятся «потребности человека в трудовой деятельности, социально-экономической активности, культурной деятельности», «потребности, связанные с включением индивида в семью, социально-профессиональные группы и трудовые коллективы, различные сферы производственной и внепроизводственной деятельности, жизнедеятельности общества в целом»⁶. Таким образом, государство, выполняя функцию сатисфакции, создает условия в первую очередь для реализации трудовых, профессиональных, интеллектуальных и иных социально-экономических потребностей общества, важных для обеспечения жизнедеятельности человека и его активной включенности в систему общественной занятости.

¹Субъекты инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства Республики Беларусь –URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/msb2025/subjekty-infrastruktury-podderzhki-msp-na-12032026.pdf> (дата обращения: 12.03.2026)

² Даль В.И. 1994. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 4: Р-у. Москва: Прогресс ; Универс. 688 с. С. 139

³ Кондратов С.А. (Ред.) 2006. Большая энциклопедия: в 62 т. Т. 43: Руссо – Свентховский. Москва: ТЕРРА. 592 с. С. 514.

⁴ Брокгауз Ф.А., Ефронъ И.А. 1900. Энциклопедический словарь. Т. XXVIII : Саварни – Сахаронъ. С.-Петербургъ: «Издательское Дѣло», Брокгаузъ-Ефрон, 1900., 496 с. С.467,

⁵ Гавриленко В.Г. Энциклопедия хозяйственника. Минск: Право и экономика. 2007. 836 с. С.642.

⁶ Соколова Г.Н., Кобяк О.В. (Сост.) Экономико-социологический словарь. 2013. Минск: Беларуская навука. 615 с. С.368

В рамках взаимодействия с предпринимательским сектором экономики государство, реализуя функцию сатисфакции, по нашему мнению, осуществляет следующие действия:

– создание максимально эффективных условий и возможностей для реализации частной предпринимательской инициативы людьми, имеющими потребность в самореализации, осуществлении деловой активности и применении своих деловых и творческих качеств через осуществление предпринимательской деятельности. Общество, в котором созданы условия для свободного предпринимательства, выигрывает не только за счет роста и инновационного развития экономики, но и за счет роста человеческого капитала, который представляет собой «совокупность накопленных профессиональных знаний, умений и навыков, получаемых в процессе образования и повышения квалификации, которые впоследствии могут приносить доход – в виде заработной платы, процента или прибыли» (Радаев, 2003, С. 11);

– поддержку субъектов предпринимательства, создающих новые рабочие места, что удовлетворяет общественную потребность в наличии сбалансированного и эффективного рынка труда как гаранта устойчивости социальной сферы. Предпринимательство в рамках системы социально-трудовых отношений создает импульс для динамичного развития рынка труда, повышает эффективность рыночного регулирования спроса и предложения рабочей силы, способствует повышению благосостояния общества. Выделяя роль предпринимательского сектора на рынке труда, авторы монографии «Рынок труда Республики Беларусь в социологическом измерении» под редакцией Г. Н. Соколовой отмечают, что социальная роль предпринимательства «заключается в содействии наиболее полной и эффективной занятости, оперативном использовании высвобождаемых трудовых ресурсов, что способствует оптимизации отраслевой структуры рынка труда и снижению социальной напряженности, сокращению государственных расходов на социальную защиту безработных» (Соколова и др., 2014, С. 189);

– создание благоприятной бизнес-среды, способствующей развитию предпринимательства в потребительском секторе на условиях рыночной конкуренции, что удовлетворяет общественную потребность в доступных и качественных товарах и услугах. Как правило, предприниматели предоставляют наиболее широкий спектр услуг и товаров для потребителей, а высокая конкуренция в потребительском секторе позволяет поддерживать их высокое качество и приемлемый уровень цен. Особенно важной видится роль предпринимательства в развитии сферы услуг, поскольку в условиях современного постиндустриального общества потребности людей в разнообразных и качественных услугах значительно возрастают.

Результатом реализации функции сатисфакции можно назвать формирование образовательной инфраструктуры для подготовки кадров, обучения и повышения предпринимательского потенциала в обществе. Так, Министерством экономики Республики Беларусь официально предоставлен статус «бизнес-школа» четырем учреждениям высшего образования, в том числе Белорусскому государственному экономическому университету¹.

Иммунизация – обеспечение безопасности общества, формирование общественного иммунитета к неблагоприятным факторам. Термин «иммунитет»

¹ Министерство Республики Беларусь - URL: https://economy.gov.by/ru/perechenorg_bsh-ru/ (дата обращения: 14.12.2025)

(от лат. *immunitas* – «освобождение от чего-либо») используется в первую очередь в таких науках, как медицина и право. С медицинской точки зрения иммунитет означает «способность сопротивляться инфекциям, вызванным вторжением микробов или более крупных паразитов, или преодолевать их»¹. С юридической точки зрения иммунитет – это «исключительное право не подчиняться некоторым общим законам, предоставленное лицам, занимающим особое положение в государстве»² (например, иммунитет дипломатов, судей, депутатов и др.). Иммунитет государства – «принцип международного права, основанный на государственном суверенитете»³. В экономической науке понятие «иммунитет» применяется, как правило, в контексте конкретных правовых режимов: налоговый иммунитет – «освобождение от обязанности платить налоги», иммунитет бюджетов – «правовой режим, при котором обращение взыскания на бюджетные средства осуществляется только на основании судебного акта»⁴.

В то же время появляется интерес отдельных авторов к исследованию социально-экономического иммунитета территорий. Так, Ю. Г. Мыслякова рассматривает устойчивое экономическое развитие через призму социального иммунитета территории как «защитного механизма, противостоящего внешним и внутренним воздействиям, обеспечивающего его целостность и жизнеспособность в условиях системных экономических трансформаций общества», который, как отмечено автором, в экономическом контексте исследования «отвечает за развитие у региона способности противостоять потенциальным рискам внешних и внутренних потрясений и создает условия для системного восстановления после деструктивных событий, благодаря наличию внутренних не задействованных ранее ресурсов и активов» (Мыслякова, 2020, С. 151). Автором определяются три оценочных параметра социального иммунитета территории: потенциал самочувствия населения, трудовой потенциал населения и воспроизводственный потенциал населения (Мыслякова, 2020, С. 152). Д. С. Бенц и Т. В. Левикова под социально-экономическим иммунитетом территории понимают «устойчивость региона к различным социальным и экономическим вызовам», а также «способность территории адаптироваться к изменениям, преодолевать кризисы и сохранять социальную стабильность» (Левикова, 2024, С. 209). Авторы к основным элементам социально-экономического иммунитета территории относят экономическую диверсификацию, социальную сплоченность, качество управления, инфраструктуру, образование и инновации (Бенц, Левикова, 2024, С. 212).

По нашему мнению, важно выделить такую функцию государства, как *иммунизация*, которая направлена на формирование общественного иммунитета. Общественный иммунитет в данном контексте нами понимается как способность общества противостоять внешним и внутренним рискам, предотвращать возможные угрозы, обеспечивать коллективную безопасность. С точки зрения взаимодействия государства с предпринимательским сектором можно выделить следующий комплекс действий, направленных на реализацию функции иммунизации:

¹ Encyclopædia Britannica. 2006. Britannica. Настольная энциклопедия. Т. 1: Аалто – Медуза. Москва: АСТ; Астрель. 1158 с., С. 711

² Азрилян А.Н. (Ред.) 2004. Большой экономический словарь. Москва: Институт новой экономики. 1376 с. С. 321

³ Гавриленко В.Г. Энциклопедия хозяйственника. Минск: Право и экономика. 2007. 836 с. С. 280

⁴ Там же. С.280

– правовое и организационное обеспечение безопасности собственности. Право собственности является одним из ключевых субъективных прав предпринимателя, обуславливающих его интерес к осуществлению предпринимательской деятельности. Эффективная и надежная защита частной собственности и недопущение ее дискриминации в обществе поддерживают общую культуру отношений собственности, снижают возможные риски (правовые, инвестиционные и другие), а также повышают уровень социальной стабильности и доверия в обществе;

– профилактику правонарушений в предпринимательской сфере. Пресечение правонарушений в предпринимательской деятельности, в том числе нарушений установленных правил осуществления предпринимательской деятельности, мошенничества и финансовых преступлений, нарушений налогового законодательства и т.д., а также недопущение коррупции и установления бюрократических барьеров позволяет сформировать благоприятную и безопасную среду, основанную на законности, справедливости, ответственности всех участников рынка. Безусловные требования к обеспечению безопасности на рабочих местах (противопожарные, санитарные и иные), а также к соблюдению высоких стандартов качества производимой продукции и оказываемых услуг также являются приоритетными направлениями в обеспечении коллективной безопасности и формировании общественного иммунитета;

– обеспечение информационной безопасности, в частности, путем законодательной защиты информации. В настоящее время актуальность обеспечения кибербезопасности, защиты персональных данных и бизнес-информации весьма велика в связи с цифровизацией общественной жизни и др.

Одним из направлений обеспечения общественного иммунитета можно назвать активное участие самого государства в предпринимательской деятельности, когда оно выступает не только в роли регулятора, но и в роли предпринимателя через функционирование компаний с государственным участием, поскольку такие компании нацелены не только на коммерческий результат, но и на достижение общественных целей и задач, в том числе на обеспечение рыночной безопасности с учетом их стабилизационной роли и ответственности перед государством и обществом. Обоснование роли таких компаний в контексте концепции нового государственного капитализма проведено в исследовании И. И. Смотрицкой и Н. Д. Фроловой (Смотрицкая, 2025).

Результатом реализации функции иммунизации можно назвать, например, развитие информационной инфраструктуры и обеспечение безопасности цифровой среды, регламентированных в «Концепции информационной безопасности Республики Беларусь», утвержденной постановлением Совета Безопасности Республики Беларусь от 18.03.2019 г. № 1.

Таким образом, представлены функции государства в системе взаимосвязи «государство → общество», которые, по нашему мнению, наиболее значимо формируют пространство предпринимательской среды. Общее влияние государства на общество направлено на их совместное упорядоченное развитие, защиту общих интересов.

Эффективность реализации функций государства может определяться соотношением между фактическим результатом государственного воздействия и целями, которые предполагается достигнуть (Степаненко, 2018, С. 104). Основной стратегической целью государственного воздействия на предпринимательскую

деятельность является обеспечение государственных интересов на основе паритета с рыночными интересами и интересами общества. Подцелями можно назвать обеспечение сбалансированного экономического развития и устойчивого экономического роста, достижение общественного благосостояния через развитие предпринимательства, обеспечение баланса интересов государства и бизнеса в институциональной сфере. Определение ключевых индикаторов для каждой подцели и анализ их значений может использоваться для оценки эффективности реализации функций государства.

Важную роль в повышении эффективности реализации функций государства выполняет применение разнообразных инструментов поддержки предпринимательства. Например, в Республике Беларусь поддерживается предпринимательство в высокотехнологичных и инновационных видах деятельности. Декретом Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики» предусмотрены льготы и преференции участникам отношений, связанных с применением цифровых технологий, в том числе резидентам парка высоких технологий. Льготы по уплате налогов и иных платежей также предусмотрены для резидентов технопарков, осуществляющих инновационную деятельность на основании Закона Республики Беларусь от 10.07.2012 г. № 425-З «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности». Финансовая поддержка субъектов предпринимательства в отдельных отраслях оказывается государством в виде льгот и преференций в рамках заключённых инвестиционных договоров согласно Закону Республики Беларусь от 12.07.2013 г. № 53-З «Об инвестициях». Государство также стимулирует и поддерживает предпринимательскую деятельность в регионах, малых городах, сельской местности. Такие меры поддержки предусмотрены декретом Президента Республики Беларусь от 07.05.2012 г. № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности». Важным инструментом является развитие инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства в соответствии с Законом Республики Беларусь от 01.07.2010 г. № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства».

В результате системного взаимодействия во взаимосвязи «государство → общество» возникают и развиваются определенные *эмерджентные эффекты*, влияющие на формирование в дальнейшем новой, более устойчивой и гармоничной системы взаимодействия государства и общества, а в частности, предпринимательского слоя общества. Отметим, что под понятием «эмерджентность» (англ. emergent – «неожиданно появляющийся», от лат. emergo – «появляться, возникать») понимается «наличие у системы свойств целостности, т. е. таких свойств, которые не присущи составляющим элементам», а также «целостность»¹. Кроме того, эмерджентность является «одной из форм проявления принципа перехода количественных изменений в качественные»². Таким образом, эмерджентными можно назвать такие эффекты, которые возникают при взаимодействии элементов системы, формируя ее целостность и придавая новые свойства. Как отмечает С. А. Шавель, эмерджентные свойства общества возникают «не из пустоты или игры случая (фортуны, рока или чуда), а из предшествующих (до определенного времени латентно) социальных форм. Они обладают причиняющей силой не как причинность в природе, а как

¹ Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. Москва: ЭКСМО-Пресс. 2001. 672 с. С. 425

² Там же. С. 425

обуславливающие последующую интеракцию» (Шавель, 2022, С. 26). Таким образом, можно отметить усиление «причиняющей силы» эмерджентных эффектов при соответствующем влиянии прошлой социальной реальности: «эмерджентность – это в первую очередь достояние предыдущих поколений» (Шавель, 2022, С. 26).

Полагаем, что среди эмерджентных эффектов, возникающих во взаимосвязи «государство → общество», можно назвать следующие:

– *конвергенция* – сближение государства и общества. Понятие «конвергенция» (от лат. *convergens* – «сходящийся») означает «сближение, схождение в ходе эволюции признаков каких-либо различных по содержанию объектов»¹. Полагаем, что эмерджентный эффект конвергенции от реализации представленных функций государства во взаимосвязи «государство → общество» заключается в сближении интересов и ценностей государства и предпринимателей, обновлении их взаимоотношений на основе поиска общих мировоззренческих позиций;

– *доверие* – расширение доверия между обществом и государством. Фактор доверия является принципиально важным в развитии социальных взаимосвязей внутри общества. Не менее важным является высокий уровень доверия между обществом и государством. Доверие играет ключевую роль не только в стабильности политической системы, легитимности и устойчивости власти, но и в целостности всей социальной системы. Кроме того, как отмечает П. Штомпка, государство получает выгоду от доверия со стороны общества, поскольку уменьшаются затраты на управление, а также расширяется доступ к разнообразным ресурсам, которыми располагают граждане: «когда граждане доверяют государству, они охотнее платят налоги, покупают государственные облигации (т. е. выделяют государству кредит), инвестируют в приватизированные государственные предприятия, охотнее идут в армию, добровольно участвуют в организуемых государством акциях (например, в случае стихийных бедствий), реже эмигрируют» (Штомпка, 2012, С. 369). П. Штомпка отдельно отмечает важность получения доверия не только отдельных граждан, но и целых сообществ, т. е. «сети горизонтального доверия, образованной между гражданами», и ссылается на Ч. Тилли, который называет это «кооптацией властью сетей доверия» и трактует ее как «базовый механизм, связывающий граждан с государством» (Штомпка, 2012, С. 370). Эмерджентный эффект доверия между государством и предпринимательским сообществом также определяется более активной ролью предпринимательского сектора в реализации государственных инициатив, расширения инвестиций, отказа от теневого способа ведения бизнеса. Полагаем, что доверие возникает в результате процесса конвергенции;

– *сотрудничество* – расширение сотрудничества между государством и обществом. Общество и государство как его «политический представитель» (Гоцкий, 2009, С. 14) на основе взаимного доверия развивают сотрудничество для наиболее эффективного достижения общих целей. Для предпринимательства эмерджентный эффект сотрудничества может заключаться в активном развитии совместных инициатив, создании передовых инновационных производств при поддержке государства, организации благоприятной экосистемы для научно-производственного кооперирования и т. д. При этом одним из наиболее актуальных направлений по развитию сотрудничества является создание

¹ Кондаков Н.И. Логический словарь-справочник. Москва: Изд-во «Наука». 1975. 720 с. С. 256

эффективной институциональной платформы для полноценного государственно-частного партнерства (ГЧП), которое в настоящее время имеет большой потенциал для модернизации и обновления инфраструктуры, а также качественного развития экономики и общества. Например, в Европе в 2024 г. реализовано 39 проектов с применением механизма ГЧП на общую сумму 11,5 млрд долл. США, из которых 6,8 млрд долл. США приходилось на транспортный сектор, 1,3 млрд долл. США – на образование, 873 млн долл. США – на здравоохранение (Market Update. Review of the European public-private partnership market in 2024). Отметим, что в Беларуси институт ГЧП появился с принятием Закона Республики Беларусь от 30.12.2015 г. № 345-3 «О государственно-частном партнерстве». Несмотря на наличие позитивной мировой практики по успешной реализации проектов ГЧП в сферах строительства и реконструкции объектов социальной инфраструктуры, в Беларуси данный механизм пока не получил широкого применения на практике. В Российской Федерации, напротив, такая модель сотрудничества между государством и предпринимательским сектором активно развивается и, согласно отдельным исследованиям (Присекин, 2024), по количеству реализуемых проектов и сферам их применения превышает аналогичные показатели США, являясь важным направлением сотрудничества государства и частного сектора для решения важных общественных задач.

ОБСУЖДЕНИЕ

Проблема определения функций государства в формировании баланса общественных интересов является обсуждаемой в научной литературе. Так, Е.М. Бабосов выделяет десять функций политической системы, среди которых: целеполагания, интегративная, регулятивная, защитная, политического управления, представительская, политической социализации, легитимизации политической власти, коммуникационная, мобилизационная (Бабосов, 2018, С. 322).

В общем виде данные функции политической системы как *«обширной, сложно иерархизированной и упорядоченной совокупности политических институтов, организаций, идей, ценностей и отношений, воплощающих в себе политические интересы и стремления социально активных членов общества»* (Бабосов, 2018, С. 310) являются базой формирования институциональной среды, но требуют предложенной нами детализации (интеграция, проектирование, наджинг, сатисфакция, иммунизация) с целью консолидации базовых функций государства в системе «государство → общество».

Иными авторами рассматриваются отдельные направления развития предпринимательского сектора. Например, С.В. Левушкина анализирует функции государства в создании инновационно-предпринимательской среды, ключевыми из которых указывает: регулирующую, управленческую, контрольную, распределительную, организационную, защитную, мотивационную, научно-аналитическую, информационную, институциональную, нормативно-правовую функции (Левушкина, 2016). С учетом акцента на инновационном предпринимательстве, исследовательский интерес сконцентрирован на научном и информационно-аналитическом функционале государства.

Среди публикаций, также рассматривающих практические вопросы взаимодействия государства и предпринимательского сектора за рубежом, представляет интерес исследование ученых Казахстана (Yessenali, Azretbergenova, Izatullayeva, Baibosynova, Zhetibayev, Myrzaliev, Biryukov, Shichiyakh, 2024), рассматривающих взаимодействия региональных государственных органов и

бизнес-структур в Казахстане с точки зрения развития государственно-частного партнерства. Авторы делают акцент на сотрудничестве и стратегическом партнерстве как в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП), так и партнерстве, связанном с кластеризацией регионов и стратегическим планированием социально-экономического развития страны. Помимо этого, в Узбекистане, например, проводятся реформы по улучшению бизнес-среды и совершенствованию системы поддержки предпринимательства. Принята «Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы», направленная на формирование сотворения равных условий субъектам предпринимательства, ускорения перехода к рыночным отношениям, роста частных инвестиций и укрепления доверия бизнес-сообщества (Вахидова, 2023).

Отметим отдельные зарубежные публикации, в которых концептуализируется роль государства в формировании институциональной среды развития предпринимательства. Так, ученые из Великобритании и США (Buckley, Dau, Munjal, 2025), проанализировав институциональные процессы, происходящие в государстве, экономике и обществе, делают вывод о необходимости развития предпринимательской экосистемы, позволяющей обеспечивать высокий (или низкий) уровень развития предпринимательства в стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, государство и общество в исследовании выступают в качестве основных сфер пространства предпринимательской среды. В результате их взаимодействия и влияния государства на общество формируются социально-экономические отношения, определяющие развитие предпринимательства, обеспечивающего расширенное воспроизводство, решение социальных задач, а также развитие страны и реализацию государственных интересов.

Необходимость поддержания баланса общественных интересов, при котором обеспечивается консенсус разнонаправленных целей и задач всех взаимодействующих участников процесса формирования институциональной среды развития предпринимательства, обусловлена самой природой взаимоотношений личности, общества и государства как диалектически связанных социальных элементов, когда каждый из них одновременно влияет на другие и зависит от них. Только их гармоничное взаимодействие обеспечивает развитие и динамическую устойчивость всей социально-экономической системы.

В статье проанализирован ряд базовых функций государства, позволяющих представить специфику его роли в расширении системы взаимосвязи «государство → общество», фокусируясь на особенностях их реализации в процессе формирования институциональной среды предпринимательства в Республике Беларусь. Представлены концептуальные предложения сущности и содержания функций государства в системе взаимосвязи «государство → общество», фокусируясь на специфике их реализации в рамках развития предпринимательского сегмента общества, среди которых:

- генерализация как реализация властной роли государства в обществе;
- интеграция как консолидация и укрепление доверия и стабильности в обществе;
- проектирование как формирование общественного бытия в соответствии с идеологическими принципами;
- наджинг как создание в обществе стимулирующей среды развития предпринимательства;

- сатисфакция как удовлетворение общественных потребностей;
- иммунизация как обеспечение общественной безопасности.

Во-первых, безусловно, огромное значение имеет, если государство (как продемонстрировано в нашем исследовании на примере Республики Беларусь) определяет для своего развития масштабные цели (миссии), что отражают указанные законодательные акты, а также инвестирует ресурсы для направления инноваций частного сектора в определённых направлениях.

Во-вторых, общий эмерджентный эффект осуществления представленных функций государства постепенно развивается по сложному диалектическому направлению «конвергенция → доверие → сотрудничество».

В-третьих, такое развитие требует постоянного поиска новых путей для оптимального взаимодействия государства и предпринимательского сектора, гармонизации их целей и интересов, формирования солидарного партнерства, обеспечивая баланс общественных интересов.

В-четвертых, эффективный диалог государства и бизнеса позволит увеличить темпы социально-экономического развития в общественных интересах, что, на наш взгляд, является предметом дальнейших исследований.

Список литературы:

1. Бабосов Е.М. Стратификационная трансформация современной Беларуси. Минск: Беларуская навука. 2018. 362 с.
2. Бенц Д.С., Левикова Т.В. Источники социально-экономического иммунитета территории. Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 10. С. 208-216. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-208-216 EDN: DBEVEI
3. Бурдые П. О государстве: курс лекций в Коллеж де Франс (1989-1992). Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС. 2016. 720 с.
4. Вахидова С.А. 2023. Роль государственных институтов в развитии и поддержке предпринимательства в Узбекистане. Eurasian Journal of Academic Research. V.3 Is.11. P. 73-78. DOI: 10.5281/zenodo.10129388
5. Гоцкий Г.Г. Поиск новой нормы как суть инновационной активности и фактор эволюции в экономике. Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. 2009. № 6. С. 12-16. EDN: HEBLRG
6. Данилов А.Н. Социология власти: теория и практика глобализма. Минск: Университетское. 2001. 447 с.
7. Мельник В.А. Государственная идеология Республики Беларусь: концептуальные основы. Минск: Тесей. 2004. 240 с.
8. Мыслякова Ю.Г. Устойчивое экономическое развитие через призму социального иммунитета территории. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10. С. 150-155. DOI: 10.17513/vaael.1360 EDN: PLAZLN
9. Орлов В.И. Философия бизнеса в обществах переходного типа. Минск: Экономпресс. 2012. 288 с.
10. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва: Академический Проект. 2002. 880 с.
11. Примачёнок Г.А. Новое качество социальной политики и ее влияние на структуру экономики. Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта. 2009. № 6. С. 5-12.
12. Присекин А.А. Сравнительный анализ моделей взаимодействия государства и бизнеса в России и США (на примере института государственно-частного партнерства). Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки.

2024. № 5. С. 94-112. DOI: 10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-5-94-112 EDN: LGIBBJ

13. Радаев В.В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация. *Общественные науки и современность*. 2003. № 2. С. 5-16. EDN: OOQPIH

14. Рубинов А.Н. (Ред.) *Государство для народа: Документы и материалы третьего Все бел. нар. собр. 2-3 марта 2006 г.* Минск: Беларусь. 463 с.

15. Смотрицкая И.И., Фролова Н.Д. Компании с государственным участием: современный научный дискурс и российская практика. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2025. Т. 16. № 4. С. 594-609. DOI: 10.18184/2079-4665.2025.16.4.594-609 EDN: BLCFGH

16. Соколова Г.Н., Сечко Н.Н., Таранова Е.В., Палховская Е.Б., Денискина А.И., Амбражевич А.И., Мартинкевич А.В. *Рынок труда Республики Беларусь в социологическом измерении*. Минск: Беларуская навука. 2014. 304 с. ISBN: 978-985-08-1784-6 EDN: UGOMDJ

17. Степаненко Д.М. Эффективность инновационной функции государства. *Социология и право*. 2018. № 1. С. 101-109. EDN: YUZSNO

18. Хабермас Ю. *Теория коммуникативной деятельности*. Том первый. Рациональность действия и социальная рационализация; Том второй. К критике функционалистского разума. Москва: Издательство "Весь Мир". 2022. 880 с.

19. Шавель С.А. *Социосферная стратегия развития общества*. Минск: Беларуская навука. 2022. 387 с.

20. Штомпка П. *Доверие - основа общества*. Москва: Логос. 2012. 440 с. ISBN: 978-5-98704-495-7 EDN: QONPXD

21. Шубников Ю.Б. Признаки и функции социальных институтов. *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2013. № 4. С. 44-49. EDN: RUDXID

22. Шынкароў В.В., Раманова С.П. *Беларускі палітычны слоўнік*. Мінск: Адукацыя і выхаванне. 2011. 576 с.

23. *Экономическая теория государства: новая парадигма патернализма / А. Я. Рубинштейн, А. Е. Городецкий, Р. С. Гринберг [и др.]; под ред. А.Я. Рубинштейна, А.Е. Городецкого, Р.С. Гринберга*. - Санкт-Петербург: Издательство Алетей, 2020. - 424 с. ISBN: 978-5-00165-115-4 EDN: RBGLHW

24. Market Update. Review of the European public-private partnership market in 2024. European Investment Bank, 2025. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20250010_epec_market_update_2024_en.pdf.

25. Thaler R., Sunstein C. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press, New Haven & London, 2008. 293 p.

26. Yessenali A., Azretbergenova G., Izatullayeva B., Baibosynova G., Zhetibayev Zh., Myrzaliev B., Biryukov V., Shichiyakh R. Conceptual platform and applied aspects of interaction between government and business agencies in the Republic of Kazakhstan. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. No 8(5), 3396. DOI: 10.24294/jipd.v8i5.3396 EDN: DDQFMS

References:

1. Babosov, E.M. (2018) *Stratification transformation of modern Belarus*. Minsk: Belaruskaya navuka. 362 p. (In Russ.)

2. Benz, D.S., and Levikova, T.V. (2024) Sources of socio-economic immunity of the territory. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. No 10. PP. 208-2016. (In Russ.) DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-208-216 EDN: DBEBEI

3. Bourdieu, P. (2016) *On the state: A lecture course at the Collège de France (1989–1992)*. Moscow: Izdatel'skii dom «Delo» RANKhiGS. 720 p. (In Russ.)

4. Vakhidova, S.A. (2023) The role of government institutions in the development and support of entrepreneurship in Uzbekistan. *Eurasian Journal of Academic Research*. V.3 Is.11. P. 73–78. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10129388>.
5. Gotskii, G.G. (2009) The search for a new norm as the essence of innovation activity and a factor of evolution in the economy. *Vesnik Belaruskaga dzyarzhavnaga ekanamichnaga wniversiteta*. no 6. P. 12–16. (In Russ.) EDN: HEBLRG
6. Danilov, A.N. (2001) *Sociology of Power: Theory and practice of globalism*. Minsk: Universitetskoe. 447 p. (In Russ.)
7. Melnik, V.A. (2004). *State ideology of the Republic of Belarus: conceptual foundations*. Minsk: Tesey. 240 p. (In Russ.)
8. Myslyakova, Yu.G. (2020) Sustainable economic development through the prism of social immunity of the territory. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*. no 10. PP. 150–155. (In Russ.) DOI: 10.17513/vaael.1360 EDN: PLAZLH
9. Orlov, V.I. (2012) *Philosophy of business in transitional societies*. Minsk: Ekonompress. 288 p. (In Russ.)
10. Parsons, T. (2002) *The Structure of social action*. Moscow: Akademicheskii Proekt. 880 p. (In Russ.)
11. Primachenok, G.A. (2009) New quality of social policy and its influence on the structure of the economy. *Vesnik Belaruskaga dzyarzhavnaga ekanamichnaga wniversiteta*. no 6. PP. 5–12. (In Russ.)
12. Prisekin, A.A. (2024) Comparative Analysis of Models of Interaction between the State and Business in Russia and the USA (on the Example of the Institute of Public-Private Partnership). *Lomonosov Political Science Journal*. no 5. PP. 94–112 (In Russ.) DOI: 10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-5-94-112. EDN: LGIBBJ
13. Radaev, V.V. (2003) The concept of capital, forms of capital and their conversion. *Social Sciences and Contemporary World*. No 2. PP. 5–16. (In Russ.) EDN: OOQPIH
14. Rubinov, A.N. (Ed.) (2006) *The state for the people: Documents and materials of the Third All-Belarusian People's Assembly, March 2–3, 2006*. Minsk: Belarus. 463 p. (In Russ.)
15. Smotritskaya, I.I. and Frolova, N. D. (2025) State-owned enterprises: Modern theoretical discourse and Russian practice. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. V. 16. no 4. PP. 594–609. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079-4665.2025.16.4.594-609. EDN: BLCFGH
16. Sokolova, G.N., (et. all) (2014) *The labor market of the Republic of Belarus in the sociological dimension*. Minsk: Belaruskaya navuka. 304 p. (In Russ.) EDN: UGOMDJ
17. Stepanenko, D. M. (2018) The effectiveness of the innovation function of the state. *Sociology and Law*. no 1. PP. 101–109. (In Russ.) EDN: YUZSNO
18. Habermas, J. (2022) *The Theory of Communicative Action*. Moscow: Ves mir. 880 p. (In Russ.)
19. Shavel, S.A. (2022) *Sociospheric strategy of society development*. Minsk: Belaruskaya navuka. 387 p.
20. Sztompka, P.(2012) *Trust – the foundation of society*. Moscow: Logos. 440 p. (In Russ.)
21. Shubnikov, Y.B. (2013) Features and functions of social institutions. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii*. No. 4. PP. 44–49. (In Russ.)
22. Shynkarow, V.V., Ramanava S.P. (2011) *Belarusian political dictionary*. Minsk: Adukatsyya i vykhavanne. 576 p. (In Belaruss.)
23. Rubinstein, A. E. (et all.) (2020) *Economic Theory of the State: A New Paradigm of Paternalism* [et al.]; edited by Rubinstein, A. E., A. Ya. Gorodetsky, and R. S. Grinberg.

St. Petersburg: Aleteya Publishing House, 424 p. ISBN: 978-5-00165-115-4 EDN: RBGLHW

24. Market Update. Review of the European public-private partnership market in 2024. European Investment Bank, 2025. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20250010_epes_market_update_2024_en.pdf.

25. Thaler R., (2008) *Sunstein C. Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press, New Haven & London, 293 p.

26. Yessenali A. (et all) (2024) Conceptual platform and applied aspects of interaction between government and business agencies in the Republic of Kazakhstan. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. no 8(5), 3396. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.3396>. EDN: DDQFMS

Сведения об авторах:

Яцевич Наталья Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, Гомельский филиал Международного университета «МИТСО», докторант, Белорусский государственный экономический университет, SPIN code: 7730-9756, AuthorID: 894411, <https://orcid.org/0000-0003-3455-3845>, natyatsevich@yandex.ru

About the authors:

Natalya V.Yatsevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Gomel branch of the International University "MITSO", Belarusian State University of Economics, address: Partizansky ave., 26, Minsk, SPIN code: 7730-9756, AuthorID: 894411, <https://orcid.org/0000-0003-3455-3845>, natyatsevich@yandex.ru

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Вклад авторов: все авторы внесли существенный вклад в проведение исследования и написание статьи. Все авторы утвердили окончательный вариант статьи, несут ответственность за целостность всех частей статьи.

The authors declare no conflict of interest.

Authors' contribution: The authors made an equal contribution to the research and writing the article. The authors have approved the final version of the article, and are responsible for the integrity of all parts of the article.

© Яцевич Н.В., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОД
ВЛИЯНИЕМ ГИБРИДНЫХ УГРОЗ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ
МНОГОПОЛЯРНОГО МИРА

И. А. Рожков 

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
адрес: 119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82

Поступила
в редакцию
14.06.2025

Поступила
после
рецензирования
16.08.2025

Принята
к публикации
20.03.2026

Аннотация. Целью статьи является изучение трансформации системы государственного управления под влиянием гибридных угроз в условиях формирования многополярного мира. Предмет исследования – процессы трансформации системы государственного управления в условиях становления многополярной системы международных отношений.

Эмпирическая база. В качестве источников для исследования были отобраны программные документы России и зарубежных стран, отображающие ключевые угрозы национальной безопасности и основные направления трансформации системы государственного управления.

Методы. На основе анализа научных статей, проиндексированных в базах данных eLibrary и Юрайт, выявлены трансформационные изменения системы государственного управления как результата геополитических вызовов и необходимости формирования защитных механизмов для противодействия гибридному давлению. Были изучены и структурированы три группы экспертных материалов: 1) статьи (в конце XX века), анонсирующие распад биполярной системы отношений; 2) публикации (2010–2016 гг.), посвященные растущей геополитической нестабильности и отражающие невозможность реализации однополярной международной системы отношений; 3) материалы, отражающие (с 2025 г.), усиливающийся запрос на формирование многополярных отношений.

Результаты. Автором структурированы методы и формы гибридного противоборства, продуцирующие трансформацию систем государственного управления. Выявлено, что системы государственного управления в странах, подвергающихся наиболее активному геополитическому давлению, имеют общие характеристики: усиление роли национального лидера; создание сильных государственных институтов; отказ от либеральных механизмов в пользу мобилизационных; развитие альтернативных экономических платформ; приоритет национальной безопасности над открытостью. Эти государства представляют собой конкурентную геополитическую альтернативу, формируя равноправные центры многополярного мира. В противостоянии внешнему давлению с активным использованием гибридных методов возрастает роль национального лидера, реализующего оперативные централизованные управленческие решения в системе государственного управления. Как следствие, рисками такого политического лидерства становится активизация и персонафикация гибридных угроз и давления. Достигнутые результаты позволяют снять противоречие между неолиберальным и рационально-консервативным подходами к обоснованию трансформации института Президента России, обеспечивающего устойчивое политическое развитие России.

Ключевые слова: система государственного управления, многополярный мир, международные отношения, гибридные угрозы, институт президента, национальная безопасность, политическое лидерство

Финансирование: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.



Для цитирования: Рожков И.А. Трансформация системы государственного управления под влиянием гибридных угроз в условиях становления многополярного мира // Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 61-80. EDN UMPVJA

© Рожков И.А., 2026

TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM UNDER HYBRID THREATS IN THE EMERGING MULTIPOLAR WORLD

I. A. Rozhkov 

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
address: 82, Vernadsky ave., Moscow, Russia, 119571

Received
14.06.2025

Revised
16.08.2025

Accepted
20.03.2026

Abstract. The purpose of the article is to study the transformation of the public administration system under hybrid threats in the emerging multipolar world. The subject of the research is the processes of transformation of the public administration system in the emerging the multipolar system of international relations.

Empirical Data. The program documents of Russia and foreign countries, reflecting key threats to national security and the main directions of transformation of the public administration system, were selected as sources for the study.

Methods. Based on the analysis of scientific articles indexed in the eLibrary and Urite databases, transformational changes in the public administration system are identified as a result of geopolitical challenges and the need to form protective mechanisms to counter hybrid pressure. Three groups of published expert materials were studied and structured: 1) the articles announcing the disintegration of the bipolar relations system (at the end of the 20th century); 2) the publications devoted to the growing geopolitical instability and reflecting the impossibility of implementing a unipolar international relations system (2010-2016); 3) materials reflecting the increasing demand for the formation of multipolar relations (from 2025).

Results. As a result, the author concludes that public administration systems in countries under the most active geopolitical pressure have common characteristics, such as strengthening the role of national leaders, creating strong state institutions, abandoning liberal mechanisms in favor of mobilization, developing alternative economic platforms and prioritizing national security over openness. The author revealed methods and forms of hybrid confrontation that produce the transformation of public administration systems. It is emphasized that these states represent a competitive geopolitical alternative, forming equal centers of a multipolar world. In resisting external pressure with the active use of hybrid methods, the role of the national leader, who implements operational centralized management decisions in the public administration system, increases. Thus, the risks of such political leadership are the activation and personification of hybrid threats and pressure.

Discussion. The achieved results make it possible to remove the contradiction between neoliberal and rational conservative approaches to substantiating the transformation of the institution of the presidency in Russia, ensuring the sustainable political development of the country.

Keywords: public administration system, multipolar world, international relations, hybrid threats, institution of the presidency, national security, political leadership

Funding: This research received no external funding.

For citations: Rozhkov, I. A. (2026) Transformation of the Public Administration System Under Hybrid Threats in the Emerging Multipolar World. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Vol. 21. no.1. P.61-80. EDN: UMPVJA

© Rozhkov I. A, 2026



ВВЕДЕНИЕ

Современная политическая реальность диктует высокие требования к способности государств оперативно реагировать на возникающие вызовы. Национальные государства сталкиваются с новыми геополитическими вызовами, которые влияют на стабильность и устойчивое развитие. Информационные войны, цветные революции, террористические атаки, экстремизм, глобальная преступность, киберпреступность, новые технологии, полностью меняющие условия ведения военных действий, – вот далеко не полный перечень проблем, для которых нет готовых управленческих решений.

В ситуации обострения геополитической конкуренции, обусловленной формированием новой системы международных отношений, системы государственного управления оказываются под сильным давлением. Все вышеперечисленные вызовы, получившие название «гибридные угрозы», требуют от ключевых государственных институтов постоянной адаптации.

Возрастает потребность в более гибких мерах реагирования на нестандартные ситуации, оперативности в принятии управленческих решений и усилении вертикали властных полномочий для более качественного контроля за выполнением конкретных задач на местах. Следовательно, анализ и оценка трансформационных изменений систем государственного управления под влиянием гибридных угроз отвечает самым актуальным событиям, которые происходят сейчас на международной арене и влияют на национальные интересы государств.

Данные факторы определяют как современную геополитическую ситуацию, так и соответствующие внешние и внутренние вызовы для систем государственного управления, которые меняются и создают новые механизмы для сохранения устойчивости и стабильности государства. Это необходимо проанализировать, чтобы найти действенные методы защиты национальных интересов и государственного суверенитета в условиях растущей геополитической напряжённости.

Анализ событий на международной арене последних 30 лет позволяет опровергнуть тезис о переходе после завершения биполярной конфронтации к эпохе устойчивого доминирования единственной сверхдержавы – Соединённых Штатов Америки, что должно было стать основой для формирования новой однополярной модели международных отношений.

Дж. Миршаймер в своих статьях, которые вышли в 90-е гг. прошлого века, сразу после краха биполярной системы международных отношений, предсказывал отсутствие порядка и вводил термин «управляемый хаос». Борьба СССР и США во время холодной войны создавало баланс, который успешно противостоял попыткам втянуть страны Европы в конфликты и войны. Как только баланс будет изменен, регион погрузится в хаос, формируя зоны эскалации конфликтов по всему миру. (Дж. Миршаймер, 2016). Позднее профессор Джорджтаунского университета С. А. Купчан вводит специальное определение складывающейся системы международных отношений – No One's World («ничейный мир»). По его словам, это скорее полицентричная модель, которая включает в себя несколько равновесных центров силы, конкурирующих друг с другом в плане выдвижения собственных путей и стратегий развития (Kurchan S. A., 2012). Точку зрения профессора С.А. Купчана разделяет профессор МГИМО М.М. Лебедева, подчеркивая, что очень сложно дать понятное определение текущей ситуации на международной арене, беря за

основу привычные термины, такие как «однополярность» или «многополярность» (Лебедева, 2016).

Споры о том, что есть полярность в международных отношениях, ведутся давно, и даже само понятие многополярности появилось применительно к определению структуры международных отношений только в середине прошлого века. «Само понятие „многополярность“ было привнесено в исследование структуры международных отношений из ряда направлений, развивавшихся на стыке медицины и биологии, ряда смежных сфер химии и физики в 1950-е годы. Это заимствование было связано с развитием системного подхода в общественных науках, в том числе в изучении международных отношений» (Бухарин, 2025).

Однако следует признать, что в современной политической методологии многополярность в первую очередь является не спорным теоретическим конструктом, но составляет концептуальную базу ключевых документов, определяющих внешнеполитическую деятельность большинства стран мира. К примеру, Концепция внешней политики РФ (в редакции от 31 марта 2023 года) содержит следующие положения: «Россия... выполняет исторически сложившуюся уникальную миссию по поддержанию глобального баланса сил и выстраиванию многополярной международной системы» или «Продолжается формирование более справедливого, многополярного мира»¹.

Проблемы формирования новой системы международных отношений хорошо изучены в научной литературе. Однако взаимосвязи гибридных угроз как современных методов геополитического соперничества с изменениями в системах государственного управления как ответом на эти угрозы освещались недостаточно. Учитывая, что это напрямую затрагивает национальные интересы государства и возможность сохранения государственного суверенитета, требуются дополнительные исследования по данной проблематике. Поэтому целью исследования стало изучение трансформации системы государственного управления под влиянием гибридных угроз в условиях формирования многополярного мира.

МЕТОДОЛОГИЯ

На основе анализа и оценки программных документов и материалов из публичных источников рассмотрены угрозы и механизмы противостояния гибридным угрозам как методам современного геополитического противоборства.

На основе анализа научных статей, проиндексированных в базах данных eLibrary и Юрайт, выявлены трансформационные изменения системы государственного управления как результата геополитических вызовов и необходимости формирования защитных механизмов для противодействия гибриднему давлению.

Были изучены и структурированы три группы экспертных материалов:

1) статьи (в конце XX века), анонсирующие распад биполярной системы отношений;

2) публикации (2010–2016 гг.), посвященные растущей геополитической нестабильности и отражающие невозможность реализации однополярной международной системы отношений;

¹ Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 г. № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090> (дата обращения: 20.08.2025).

3) материалы, отражающие (с 2025 г.), усиливающийся запрос на формирование многополярных отношений.

Для задач исследования отобраны следующие документы, непосредственно касающиеся рассматриваемой проблемы: Концепция внешней политики РФ, Ежегодный доклад Временной комиссии Совета Федерации по защите государственного суверенитета и предотвращению вмешательства во внутренние дела Российской Федерации, Специальный доклад комиссии Совета Федерации по защите государственного суверенитета и предотвращению вмешательства во внутренние дела Российской Федерации, Об особенностях защиты государственного суверенитета России в 2022–2023 годах¹, Министерство обороны США (2022) Национальная стратегия обороны Соединенных Штатов Америки на 2022 год², Соперничество великих держав: последствия для обороны — вопросы для Конгресса.³

В дополнение к документам был проведен анализ научных статей соответствующей проблематики. Это позволило проследить трансформационные изменения системы государственного управления как ответа на геополитические вызовы. Были использованы три группы экспертных материалов. Первая – статьи, опубликованные в конце XX века на точке распада биполярной системы международных отношений. Вторая – статьи, опубликованные в 2010–2016 гг., показывающие проблемы растущей геополитической нестабильности. Третья – статьи, вышедшие в 2025 году, – позволила зафиксировать текущий момент.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего изучения трансформаций системы государственного управления с целью предложить наиболее эффективные механизмы противостояния гибридным угрозам, вызванным всё более активным участием России в формировании новой системы международных отношений в качестве одного из основных центров силы.

В результате исследования нужно отметить, что наиболее активному геополитическому давлению подвергаются те страны, которые рассматриваются в качестве возможных центров силы будущей системы международных отношений. Это Россия, Китай, Индия, Иран и ряд других государств.

Несмотря на явные отличия систем государственного управления в этих странах, их объединяет то, что государство в них – стратегический субъект. Общими чертами трансформаций систем государственного управления являются: усиление роли национального лидера; создание сильных государственных институтов; отказ от либеральных механизмов в пользу мобилизационных; развитие альтернативных экономических платформ и двусторонних международных связей; приоритет безопасности над

¹ Специальный доклад комиссии Совета Федерации по защите государственного суверенитета и предотвращению вмешательства во внутренние дела Российской Федерации. Об особенностях защиты государственного суверенитета России в 2022–2023 годах. – 21 июня 2023 г. – URL: <http://council.gov.ru/media/staticdoc/fwwwwyggcneidhovf9zltk0eevkucieie.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).

² U.S. Department of Defense (2022) *2022 National Defense Strategy of the United States of America*. available at: – URL: <https://media.defense.gov/2022/oct/27/2003103845/-1/-1/1/2022-national-defense-strategy-nprmdr.pdf> (accessed: 21 august 2025)

³ Congressional Research Service (2024) *Great Power Competition: Implications for Defense — Issues for Congress*. Updated 28 August. Available at: – URL: <https://sgp.fas.org/crs/natsec/R43838.pdf> (Accessed: 21.08. 2025).

открытостью. В противостоянии внешнему давлению с активным использованием гибридных методов всё более возрастает роль национального лидера, на котором замыкается контур оперативных централизованных управленческих решений в системе государственного управления, что, в свою очередь, существенно увеличивает риски для конкретных политических лидеров, делая их персонифицированными объектами гибридных угроз. Достигнутые результаты обеспечивают научно обоснованную роль института Президента России при определении основных направлений внутренней и внешней политики, обеспечивая устойчивое и стабильное политическое развитие России вопреки сложностям международной обстановки.

ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ МНОГОПОЛЯРНОЙ СИСТЕМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Нынешняя фаза развития мирового устройства существенно отличается от предшествующего краткого этапа однополярности. Однополярный мир в лице единственного центра силы – США – продемонстрировал невозможность обеспечения эффективной глобальной стабильности и разрешения актуальных транснациональных вопросов монополюс одним государством, вызвав углубление противоречий ведущих мировых акторов и повышение уровня общей напряженности. Хотя США продолжают занимать позицию крупнейшего центра экономической мощи и военно-политического влияния, американская военно-экономическая гегемония не гарантирует абсолютного контроля всех направлений функционирования международной системы. Формируется новый тип многоцентровой архитектуры международных отношений, основанный на принципе полицентричности, когда ключевые политические процессы регулируются взаимодействием нескольких влиятельных полюсов силы. Если проводить исторические аналогии, то происходит возврат к идее «европейского концерта», формирующего международные отношения в XIX веке, только на более глобальном, планетарном уровне.

Иными словами, современный дискурс о многополярности международных отношений подразумевает не столько формирование более одного или двух центров силы, сколько то, что такие полюсы должны обладать равноправным влиянием в международной среде при решении глобальных проблем, затрагивающих различные национальные интересы. Этот вывод подтверждается статьей 18 Концепции внешней политики Российской Федерации, где многополярность понимается как суверенное равенство при отсутствии гегемонии во всех ее проявлениях¹.

Тем не менее переход к новой конфигурации сил еще не завершился. На сегодняшний день сложилась в некотором роде патовая ситуация. США и их союзники не в состоянии выстроить привычную однополярную модель, основанную на «правилах либерального миропорядка». Другой же полюс представлен несколькими центрами силы – Россией, Китаем, Индией и т. д., которых объединяет стремление двигаться по собственному пути развития, но которые не в состоянии договориться и создать привычный многополярный мир. Современная мировая среда характеризуется сохранением значительной неопределенности и отсутствием консенсусного порядка, необходимого для

¹ Congressional Research Service (2024) *Great Power Competition: Implications for Defense — Issues for Congress*. Updated 28 August. Available at: – URL: <https://sgp.fas.org/crs/natsec/R43838.pdf> (Accessed: 21.08.2025).

стабильных и эффективных межгосударственных связей, на основе которых и возможно выстроить новую систему международных отношений вне зависимости от того, как именно она будет называться.

Особенностью формирования новой модели международных отношений является активное использование гибридных методов влияния на геополитических противников. Традиционно вопрос формирования новой системы международных отношений, определяющей баланс сил на мировой арене, решался путём открытых военных столкновений, перерастающих в большую (мировую) войну.

Собственно, победа в войне и определяла окончательную расстановку сил, а подписанные акты о капитуляции и мирные соглашения ложились в основу будущего международного консенсуса. Однако распад СССР и всего Восточного блока произошел без явного военного вмешательства США и союзников по блоку НАТО, что не было декларативно закреплено в качестве победы. Вторжение в Ирак и две победоносные военные кампании также не принесли США ожидаемых результатов по закреплению контура однополярного мира. Член-корреспондент Академии военных наук А. А. Бартош утверждает, что глобальная гибридная война была инициирована США в начале XXI века с целью сохранения однополярного мира и обеспечения своей гегемонии на международной арене (Бартош, 2023). В официальных стратегических документах США прямо или косвенно фиксируются цели по ограничению международного влияния иных центров силы, в качестве которых определяются Россия и Китай, а также по поддержанию мирового лидерства США с использованием гибридных и информационных инструментов¹.

ФОРМЫ ГИБРИДНОГО ПРОТИВОБОРСТВА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Гибридные войны не единственные, но одни из самых весомых угроз внутренней и внешней стабильности и устойчивому развитию государства на современной международной арене. Методы гибридного противоборства

отличаются широким спектром применения и могут затрагивать самые разные сферы деятельности и способы давления на противника, помимо непосредственно военных действий. В табл. 1 приведены виды гибридного давления на противника, сгруппированные по форме противоборства в корреляции с воздействием на систему государственного управления.

Как можно видеть, арсенал гибридной войны максимально широк и позволяет сочетать как классические военные, так и нетрадиционные способы давления на конкурентов. Подобная стратегия позволяет избежать формального объявления войны, перевода экономики на военные рельсы, мобилизации населения и активного участия в боевых действиях, продолжая оказывать существенное воздействие на противников иными способами. Основной, но не единственной причиной активного использования гибридных методов является наличие у геополитических противников ядерного арсенала.

¹ U.S. Department of Defense (2022) *2022 National Defense Strategy of the United States of America*. Available at: <https://media.defense.gov/2022/Oct/27/2003103845/-1/-1/1/2022-NATIONAL-DEFENSE-STRATEGY-NPRMDR.pdf> (Accessed: 21 August 2025); Congressional Research Service (2024) *Great Power Competition: Implications for Defense — Issues for Congress*. Updated 28 August. Available at: <https://sgp.fas.org/crs/natsec/R43838.pdf> (Accessed: 21 August 2025).

Таблица 1 – Формы гибридного противоборства
Table 1 – Types of hybrid confrontation

Форма противоборства	Описание методов
Экономическое давление	Преимущественно введение разного рода санкций, которые ограничивают доступ геополитических оппонентов к рынкам сбыта, закупкам сырья, продовольствия или технологий и инвестиционным ресурсам. Цель санкций обычно состоит в нарушении нормального функционирования экономики, что вынуждает государство корректировать свои внешнеполитические установки, иногда вразрез с ожиданиями собственных граждан
Информационно-психологическая агрессия	Формирование информационного пространства для создания негативных образов как отдельных лидеров иностранных государств, так и политических режимов в целом. Цель подобных методов заключается в подрыве доверия населения и поддержки им внутренней и внешней политики геополитического противника, в формировании предпосылок для цветных революций, а также для резкого падения международного авторитета действующей власти и системы государственного управления в целом
Цветные революции	Прямая поддержка (как финансовая, так и информационная) оппозиционных и экстремистских сил, а также инспирирование массовых акций протеста против действующей власти, в том числе институтов системы государственного управления, что приводит к свержению неугодных политических деятелей и установлению режима внешнего управления
Кибероперации	Атаки на критически важные инфраструктуры геополитического соперника, создающие угрозы национальной безопасности и социально-экономическим интересам. Объектами атак являются официальные структуры государственного управления страны
Финансовое давление	Блокировка финансовых операций, заморозка зарубежных активов и ограничение доступа к международным платежным системам, включая механизм SWIFT. Косвенным следствием подобных действий является подрыв доверия к институтам и представителям системы госуправления, отвечающим за финансовые и экономические аспекты деятельности
Юридическая агрессия	Инициирование судебных разбирательств в международном арбитраже с целью судебного оспаривания законных действий соперников, злоупотребление международными правовыми процедурами в собственных целях. Объектами становятся действующие представители правящей элиты страны, руководители государственных организаций и ведомств
Идеологические и культурно-пропагандистские акции	Продвижение определенных идеологических концептов и культурных норм, формирующих позитивное восприятие действий агрессора у населения противника, а также укрепление моделей общественного сознания, которые подрывают либо полностью разрушают традиционные ценностно-смысловые установки национального государства
Террористическая деятельность	Снабжение оружием, финансами и разведанными террористических группировок для прямых атак на критически важную инфраструктуру противника, провоцирование многочисленных жертв среди гражданского населения, нарушение поставок продовольствия или медикаментов, что в целом приводит к подрыву доверия к системе государственного управления страны и лично главам государств.

Источник: разработано автором.

Но не стоит полностью исключать экономические проблемы и морально-нравственные ограничения, которые также создают необходимые барьеры для развязывания Третьей мировой войны. Разнообразие указанных методов гибридных войн создает новые вызовы для систем государственного управления, выводя на передний план их способность максимально оперативно реагировать на различные угрозы.

**Трансформация системы государственного управления
в условиях гибридной войны**

На фоне роста геополитической неопределенности система государственного управления становится важнейшим инструментом сохранения внутреннего единства нации и территориальной целостности страны. От системы государственного управления требуется оперативно и быстро распознавать гибридные угрозы и реагировать на них, что, в свою очередь, предполагает высокую гибкость и быструю скорость обработки информации. С этого момента успех государства начинает напрямую зависеть от качества управленческих решений, устойчивости и готовности быстро откликаться на возникающие вызовы. «Успех страны в определяющей степени обусловлен эффективностью системы государственного управления, а последняя зависит от интеллектуальных качеств политических элит. В данном случае историческая память элит и их адекватность текущим обстоятельствам имеют самостоятельное значение» (Балацкий, 2025).

Особо следует выделить значимость централизованной и сильной власти в странах, на которые оказывается масштабное гибридное давление. Противостояние внедрению универсальных моделей демократии и либерализации и отстаивание права самостоятельно выбирать формы правления и защищать свою политическую субъектность – вот основа государственного суверенитета. Следовательно, совершенствование институциональных механизмов представляет собой стратегически необходимый шаг для успешного преодоления методов внешнего давления гибридного характера. В первую очередь эти функции ложатся на исполнительные органы власти, чтобы обеспечить государству способность защищаться от давления извне, сохранять самобытность и национальные интересы, а также добиваться устойчивого прогресса даже в условиях управляемого хаоса.

Геополитика сегодня – это соперничество моделей управления, причем чем дальше, тем более полярными становятся противостоящие друг другу модели либерально-глобалистского порядка и суверенно-государственной. США и их союзники оставляют преимущество за либерально-глобалистской моделью, предписывающей принципы минимизации государственного управления, свободного рынка, НКО и открытого общества. Суверенно-государственная модель характерна для России, Китая и ряда государств, стремящихся к объединению в рамках международных союзов типа БРИКС+. В этом случае государства придерживаются принципов сильных государственных институтов, мощной ресурсной политики, а также сохранения и приумножения национальной культуры, местных общественных норм и традиций. Во главу внешних стратегий ставится национальный интерес, но с учетом интересов своих геополитических партнеров. Эта модель представляет собой конкурентную геополитическую альтернативу, что и делает страны, выбравшие альтернативный путь развития, мишенями для внешнего давления гибридного характера.

Здесь полезно вспомнить опыт Советского Союза. Руководство СССР во главе

с Михаилом Горбачёвым, понимая необходимость дополнения социалистической системы рыночными элементами, одновременно предприняло целый ряд шагов по ослаблению государственного контроля и регулирования экономики. «Более того, вводимые рыночные механизмы фактически замещали собой слабеющую роль государственных институтов. В результате реформы привели к полному развалу государства и общей экономической нестабильности» (Попов, 2025).

Для сравнения, в Китае после прихода к власти Дэн Сяопина произошел поворот от тотального государственного контроля к смешанной экономической структуре – централизованной экономике с постепенным внедрением рыночных элементов. Опыт СССР как раз показал, что свободный рынок быстро вышел бы из-под контроля в случае резкого ослабления государственного контроля. Однако сильное и централизованное государственное управление позволило взять возможные негативные последствия реформ под контроль. Успешно контролируя свою деятельность во всех сферах экономики, Китай смог аккуратно интегрировать механизмы рыночной экономики вместе с её нормативами и стандартами в существующую структуру социалистического устройства. Именно такая последовательность действий стала основой уникального китайского пути развития и экономического роста. Модель государственного управления Китая, соединившая партийный государственный менеджмент с «мягкой» внешней экспансией, показывает, что авторитаризм может быть высокоэффективным, технологичным и устойчивым, особенно в условиях глобальной конкуренции и внешнего давления со стороны США (Ван, 2023).

В условиях фактической санкционной осады Иран выстроил двухуровневую модель управления, где президент и правительство действуют под контролем духовного лидера – верховного аятоллы, а принятие решений проходит через систему Совета стражей, меджлиса и Высшего совета национальной безопасности. Иранская система показывает устойчивость при децентрализованной модернизации, где священное и стратегическое управленчески неразделимы (Мамедова, 2018). Даже смерть президента Ибрахима Раиси в мае 2024 года и последовавшая через год прямая военная агрессия со стороны США и Израиля не смогли подорвать внутреннюю устойчивость данной управленческой модели.

Северная Корея реализует модель стратегической автономии, где государственное управление основано на концепции чучхе (самостоятельности). Устойчивость системы власти, ее высшая легитимность исходят из династической преемственности; государство контролирует всю экономику, распределение ресурсов, средства массовой коммуникации; гарантом и механизмом мобилизации в противостоянии мировому капитализму выступает военно-промышленный комплекс (Кабылинский, 2017).

Белорусская модель представляет собой управление, ориентированное на стабильность, а не на либеральные реформы, с особым вниманием к политической лояльности кадров и сдерживанию внешнего вмешательства (Лугвин, 2007). При этом она диктует условия персонализированного лидерства и ручной донастройки управления, сохранения элементов плановой экономики как основы устойчивости в критической инфраструктуре.

После распада СССР Российская Федерация, став фактической преемницей советского наследия, поначалу взяла курс на децентрализацию и ослабление государственных институтов. Обратный процесс был запущен только после прихода к власти президента В. В. Путина. В настоящее время Россия соответствует всем тем параметрам, которые фиксируют альтернативный либерально-

глобалистскому порядку путь развития. В России выстроена централизованная система государственного управления с усиленной вертикалью принятия управленческих решений, системообразующим элементом которой является институт президента.

Во всех рассмотренных странах системы государственного управления трансформируются под влиянием санкций, геополитической изоляции, угроз внешнего вмешательства, давления на идентичность и экономику. Их общими чертами являются: усиление роли ведущего национального лидера и централизация власти; создание сильных государственных институтов; отказ от либеральных механизмов в пользу мобилизационных; развитие альтернативных международных связей и экономических платформ; приоритет безопасности над открытостью.

РОЛЬ ПОЛИТИЧЕСКОГО ЛИДЕРА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В процессах становления многополярного мира на конкретной арене национального государства важная роль отводится личности политического деятеля, который берет на себя бремя принятия стратегических решений. Плюсы наращивания геополитического влияния и превращения национального государства в полюс силы очевидны, однако минусы порождают активное внешнее гибридное давление, что усиливает турбулентность политических и геополитических процессов современности. Возможные пути решения данной проблемы предполагают комплексный подход, в котором необходимо активное участие политических лидеров заинтересованных сторон. Реформа международных институтов, повышение прозрачности и разработка эффективных мер позволят минимизировать негативное воздействие формирующегося многополярного мира на отдельные регионы и обеспечить устойчивое развитие всех участников мировой системы.

Если рассматривать биографии известных политиков, представляющих государственные институты своих стран, то можно выделить определенные закономерности. Для анализа были выделены несколько международных конфликтов разных типов: социальный, экономический, политический, культурный. В каждом типе конфликта были выбраны ведущие политики, которые сыграли ключевую роль в решении (или попытках решения) данной конфликтной ситуации. Помимо внутренних управленческих решений, политики, которые были отобраны для исследования, вели активную информационную и дипломатическую деятельность, нацеленную на улаживание конфликта. Для полноты картины были выбраны политики, представляющие государственные системы управления разных стран, с разными нормами и традициями государственного управления.

В качестве международного экономического конфликта было выбрано противостояние Европейского союза и Великобритании в ходе выхода последней из ЕС (Brexit). А последствия участия в этом конфликте прослеживались на примере трех премьер-министров Великобритании, которые последовательно сменяли друг друга на этом посту: Дэвида Кэмерона, Терезы Мэй и Бориса Джонсона. В качестве политического конфликта были использованы переговоры вокруг продления Договора о запрещении ядерного оружия (ДЗЯО). Явные различия последствий участия в этом конфликте можно проследить на примере политических лидеров России, Китая, Франции и США.

Далее были проанализированы последствия участия в данных конфликтах для политической карьеры выбранных политических деятелей (табл. 2.).

Таблица 2 – Последствия конфликтов столкновения глобальных вызовов с региональными интересами

Table 2 – Consequences of conflicts between global challenges and regional interests

Вид конфликта	Описание	Последствия для карьеры ключевых политических лидеров
1	2	3
Экономический конфликт	<p>Противостояние Европейского союза и Великобритании в ходе выхода последней из ЕС (Brexit).</p> <p>Последствия для всех трех премьер-министров Великобритании оказались катастрофическими и привели к досрочной отставке. Общие рейтинги доверия населения страны к институту высшего органа исполнительной власти упали до критично-низких оценок</p>	<p>1. Дэвид Кэмерон: потерпев поражение на референдуме, в котором большинство голосов было отдано за Brexit вопреки собственной позиции Кэмерона, подал в отставку, уступив место Терезе Мэй.</p> <p>2. Тереза Мэй: ее попытки провести «мягкий» Brexit столкнулись с сопротивлением внутри собственной партии и парламента. Несмотря на заключение соглашения с ЕС, парламент трижды отвергал предложенный ею проект сделки. Это привело к политическим кризисам и снижению популярности Мэй, что вынудило ее подать в отставку.</p> <p>3. Борис Джонсон: после отставки Терезы Мэй взял курс на максимально жесткий вариант Brexit, что привело к выходу Великобритании из ЕС без заключения итогового торгового соглашения. Получил предварительное одобрение от сторонников Brexit, однако далее негативные экономические и социальные последствия от непродуманного жесткого решения привели к массовой критике его действий. В итоге это спровоцировало раннюю отставку с должности</p>
Политические разногласия	<p>Договор о запрещении ядерного оружия (ДЗЯО).</p> <p>Лидеры стран заняли совершенно разные позиции по вопросу продления договора, однако во всех случаях это привело к укреплению рейтингов одобрения у населения их стран, а в случае с лидерами США и Франции на некоторое время позволило отвлечь население от острых внутренних проблем</p>	<p>1. Для президента Владимира Путина этот шаг является символом силы и самостоятельности внешней политики России. Однако такой подход также укрепляет мнение западных стран о непреклонности Москвы в сфере глобальной безопасности. Твердая и бескомпромиссная позиция в этом вопросе способствовала укреплению рейтинга политика в стране и за рубежом.</p> <p>2. Президент Джо Байден продолжил политику предыдущих администраций, подчеркивая необходимость наличия эффективного ядерного арсенала для защиты национальных интересов и союзников по альянсу. Отказ США поддержать договор усилил доверие партнеров по НАТО и укрепил позиции президента внутри страны, позволив выступить противовесом для неудач в решении внутренних проблем и вопросов, связанных с физическим здоровьем президента.</p> <p>3. Президент Эмманюэль Макрон сделал акцент на необходимости модернизации собственных вооруженных сил и сохранении возможности реагировать на глобальные угрозы. Отказ присоединиться к договору показал стремление сохранить свободу действий в обеспечении национальной обороны, что было положительно воспринято гражданами Франции.</p> <p>4. Председатель Си Цзиньпин придерживался принципа минимального достаточного уровня ядерного вооружения, необходимого для самообороны. Хотя Китай официально отклонил предложение присоединиться к договору, он выразил готовность продолжать диалог и участие в обсуждениях вопросов разоружения и контроля над вооружением. Последовательно выстраиваемая позиция, настроенная на избегание прямого конфликта и заинтересованность в поиске общего консенсуса, находит полную поддержку у жителей КНР</p>

Продолжение табл.2		
1	2	3
Культурные различия	<p>В условиях глобализации западные ценности и образ жизни стали оказывать сильное воздействие на индийское общество. Молодое поколение всё чаще выбирает одежду западного стиля, отдает предпочтение западной музыке и кино, увлечено западными брендами и формами досуга. Традиционные ценности и обычаи начинают терять свое значение для молодежи</p>	<p>1. Нарендра Моди успешно сочетает политику продвижения традиционных ценностей с усилиями по модернизации экономики и повышению конкурентоспособности страны. Его подход направлен на объединение различных слоев населения и поддержание социальной гармонии, несмотря на давление внешних факторов и внутренних противоречий. Правительство Моди активно продвигает идеи национализма и патриотизма, стремясь укрепить чувство принадлежности к нации и гордость за страну. Это включает поддержку инициатив, направленных на сохранение и продвижение индуистской культуры и истории. Однако курс на укрепление традиционных ценностей сопровождается усилением националистических настроений. Это находит отклик у части электората, но интерпретируется как дискриминация меньшинств, что ведет к конфликтам и напряженности между различными группами населения. В условиях многонациональной и многоконфессиональной страны это создает серьезную угрозу национальным интересам. Для Нарендры Моди это серьезный вызов, который требует очень осторожного подхода, чтобы избежать углубления социальных конфликтов и раскола общества, что серьезно ограничивает его действия и замедляет скорость политического и экономического реформирования Индии</p>
Социальные последствия	<p>Африка южнее Сахары – регион, состоящий преимущественно из развивающихся стран, большинство из которых испытывают серьезные трудности в плане экономического роста и социального развития</p>	<p>1. Из политических лидеров стран Африки южнее Сахары, способных активно отстаивать интересы своей страны на международной арене по борьбе с социальными последствиями, можно выделить только Президента Южно-Африканской Республики (ЮАР) Сирила Рамафосу. Акцент на защиту национальных интересов и культурных традиций вызывает одобрение у значительной части населения, повышая популярность президента у избирателей. Программа развития внутреннего рынка и создание рабочих мест, снижение уровня бедности и обеспечение доступной медицины формируют положительный образ главы государства как заботливого руководителя. Эффективная борьба с негативными сторонами глобализации, особенно в социальной сфере, значительно укрепляет рейтинг и авторитет Президента ЮАР, формируя положительный образ сильного и мудрого лидера, уверенно ведущего страну вперед</p>

Источник: составлено автором

Культурный конфликт был показан на примере деятельности премьер-министра Индии Нарендры Моди в его противостоянии засилью западных культурных ценностей. Тогда как для описания международного социального конфликта был задействован целый регион планеты – Африка южнее Сахары. Наиболее ярко и открыто выступающим за разрешение социальных противоречий в этом регионе выбран Президент Южно-Африканской Республики (ЮАР) Сирил Рамафоса.

Как можно видеть из результатов, структурированных в табл. 2, на сегодняшний день участие политических лидеров в решении международных конфликтов разных типов может не только повлиять на личный рейтинг, но и обеспечить высокий уровень доверия к конкретному государственному институту, который

представляет данный политик. Активное участие в формировании международной повестки, широкое информационное освещение внешнеполитической деятельности и успешное разрешение конфликтов усиливают позиции лидеров национальных государств и укрепляют систему государственного управления в целом, что, в свою очередь, создает защитные механизмы для противодействия гибридному давлению в интересах геополитических противников.

Но при использовании форм гибридного противоборства похожие шаги могут поставить под удар не только политическую карьеру лидера, но и национальные интересы государства в целом. Если итоги переговоров окажут неблагоприятное воздействие на экономику или социальную сферу страны, это будет использовано геополитическими противниками как триггер для атаки на всю систему управления страной через личности конкретных политических лидеров.

В международном информационном пространстве происходит персонификация государства через конкретного политического деятеля. И уже его профессиональные, а иной раз и личностные качества становятся инфоповодом для использования различных форм гибридного давления на геополитического противника. Как видно из таблицы 2, последствия Brexit для Великобритании и стран Европейского союза неразрывно связаны с фигурой тогдашнего премьер-министра Бориса Джонсона, тогда как на первый взгляд непопулярное решение по отказу от присоединения к Договору о запрещении ядерного оружия, которое озвучил председатель Си Цзиньпин, не только вызвало горячую поддержку у китайской общественности, но и прибавило очков одобрения к личному рейтингу главы КНР. Это объясняется прежде всего приоритетом защиты собственных региональных интересов в среде китайского общества и высокой степенью сосредоточенности на внутренних задачах, а не на внешних проблемах.

С другой стороны, слишком большое внимание к защите региональных интересов в ущерб тем благам, которые предлагает глобализация, может легко уничтожить карьеру и репутацию современного политического лидера. Использование таких смысловых нарративов, как «националист», «фашист», «ур-патриот», и прочих негативных определений в противовес тем благам, что предлагают глобализация и либеральный мировой порядок, провоцирует внутренние конфликты и подрывает доверие к системе государственного управления в целом. Таблица 2 наглядно демонстрирует, как подобные поводы могут использоваться для применения информационно-психологических методов гибридного давления на государство через дискредитацию ее ведущего политического лидера.

Обсуждение. Очевидно, что роль России в глобальной политике не сводится к географическим, экономическим или военным параметрам. Наше государство занимает уникальное стратегическое положение, образующее пространственное ядро Евразийского континента, контролирующее коммуникационные и энергетические артерии между Европой и Азией, Арктикой и Средней Азией. Это делает его ключевым игроком в энергетической геополитике, в транспортной логистике, в региональной безопасности.

Современная Россия формирует не только политическую, но и ценностную альтернативу глобальному либерализму. Ключевыми принципами этой идеологии являются приоритет национального суверенитета, традиционные ценности, отказ от морального универсализма Запада (навязывание норм, идеологий, интервенционизм), осуждение неокOLONIALИЗМА и защита прав

«глобального большинства» (Африка, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия)¹.

В условиях глобального геополитического перелома, разрушения либеральной однополярности и неослабевающей конфронтации Россия не просто реагирует на вызовы, а предлагает альтернативную траекторию развития мира, основанную на принципах суверенитета, традиций и справедливой многополярности².

С конца 2010-х гг. наше государство реализует проактивную внешнюю политику, переходя от реакции на вызовы к формированию собственных стратегических инициатив³. Наиболее важные, получившие международную поддержку и развитие, – всестороннее стратегическое партнерство с КНР, Индией, Вьетнамом, реализация интеграционных проектов в рамках Большого евразийского партнерства, продвижение национальных интересов на Африканском континенте, укрепление БРИКС, ШОС, ОДКБ как альтернативной архитектуры глобального управления и достижения международной устойчивости.

На фоне масштабного санкционного давления, особенно с 2022 года, Россия выстраивает новую экономическую и политическую модель устойчивости, опирающуюся на импортозамещение и технологический суверенитет в критических отраслях (ИТ, финансы, машиностроение); создание параллельных систем расчетов (Система передачи финансовых сообщений (СПФС), «Мир», национальные валюты); укрепление технологического сотрудничества с Китаем, Ираном, Индией; переформатирование внешнеторговых связей в сторону Глобального Юга; развитие суверенной идеологии, ориентированной на мобилизацию и преодоление⁴.

Позиция России в современном мире – это результат стратегического поворота от зависимости к субъектности. Россия превращает санкции из угрозы в стратегический драйвер внутреннего развития и укрепления международных связей на новых принципах.

Основные черты ее международной роли – геополитическая централизация Евразии, идеологическая альтернатива либеральному универсализму, проактивная дипломатия на всех континентах, устойчивость к изоляции и санкциям, консолидация антигегемонистских государств вокруг России как символа сопротивления (Емельянов, 2017).

После 2014 года, а особенно после начала СВО в 2022 году, российская управленческая система перешла в мобилизационный режим, основные черты которого таковы: усиление роли президента как стратегического центра; создание и институционализация национальных целей развития и «вертикали

¹ Специальный доклад комиссии Совета Федерации по защите государственного суверенитета и предотвращению вмешательства во внутренние дела Российской Федерации. Об особенностях защиты государственного суверенитета России в 2022–2023 годах. – 21 июня 2023 г. – URL: <http://council.gov.ru/media/staticdoc/fwwwyggcneidhovf9zltk0eevkucieie.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).

² Ежегодный доклад Временной комиссии Совета Федерации по защите государственного суверенитета и предотвращению вмешательства во внутренние дела Российской Федерации. – Февраль 2018 г. – URL: <http://council.gov.ru/media/files/G6hNGZ3VbQNiMdZki1BKbrsrvuRxPwim.pdf> (дата обращения: 22.08.2025).

³ Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 г. № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090> (дата обращения: 20.08.2025).

⁴ Яковенко, А. Геополитические итоги 2024 года. // РИА Новости. – 30.12.2024. – URL: <https://ria.ru/20241230/itogi-1992007644.html?ysclid=m9e8zd1fuh50251604> (дата обращения: 20.08.2025).

исполнения»; формирование антикризисных координационных центров; акцент на суверенную цифровую и финансовую инфраструктуру (национальная платежная система «Мир», СПФС, импортозамещение в ИТ и микроэлектронике); развитие новой промышленной политики, стимулирующей внутренний спрос и субституцию импорта; законодательное оформление приоритетов традиционных ценностей и безопасности.

Управление становится гибридом технократического и стратегического подходов, ориентированных на удержание устойчивости в условиях внешней изоляции и глобального давления. Высокий уровень доверия Президенту России свидетельствует не только о силе административного ресурса, но и о восприятии фигуры президента в массовом сознании как символа стабильности и порядка.

Таким образом, общественная стабильность становится следствием понимания, что президент – фигура, обеспечивающая устойчивое развитие всей системы государственного управления. Институт президента в этом случае превращается в системообразующий элемент всей конструкции. Президентская власть в России, реализуемая через институт президента, подразумевает не только административную вертикаль управленческих решений и политическую опцию. Это основа для национальной устойчивости, которая сформировалась в числе прочего с опорой на историческую традицию сильной власти и текущий общественный запрос на порядок в противостоянии внешнему хаосу международных отношений.

Влияние гибридных угроз на институт Президента Российской Федерации носит многоуровневый и системный характер. Политика по поддержанию политической стабильности, которая реализуется через институт президента, включает: нейтрализацию санкционного давления, противостояние информационной агрессии, укрепление оборонного потенциала, внешнеполитическую переориентацию, идеологическую консолидацию общества. Действие института Президента России представляет собой ответную системную стратегию, в которой внешние вызовы становятся фактором не ослабления, а укрепления устойчивости президентской власти. Фигура Президента России – точка равновесия, вокруг которой стабилизируется современное российское политическое поле. Фигура президента олицетворяет стабильность, преемственность и идентичность России в условиях глобальной турбулентности. Следовательно, политическая стабильность современной РФ невозможна без института президента как системообразующего элемента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, современная политическая реальность диктует высокие требования к способности системы государственного управления оперативно реагировать на возникающие вызовы. Турбулентность геополитической обстановки, вызванная переходным периодом к новой системе международных отношений, породила целый спектр новых вызовов и угроз. Гибридные войны в этом перечне не единственные, но одни из самых весомых угроз внутренней и внешней стабильности и устойчивому развитию государства. И именно гибридные угрозы напрямую вмешиваются в нормальное и качественное функционирование систем государственного управления.

Во-вторых, логично, что в условиях обострения международной конкуренции и появления новых форм агрессии требуется постоянная адаптация государственных институтов. К примеру, роль института Президента России уже

выходит далеко за традиционные рамки либеральной концепции представительской и церемониальной власти. Возрастает потребность в гибкости, оперативной реакции и нестандартных мерах для противодействия современным вызовам.

В-третьих, политический лидер, представляющий институт президента в стране, несет ответственность за предотвращение угроз суверенитету и национальному единству, играя ключевую роль в сохранении стабильности и управляемости государством. Важно понимать, что современная роль президента отличается от традиционной статичной модели, приобретая черты динамизма и гибкости, необходимой для адекватного реагирования на многообразие современных вызовов. Именно усиление внешнего давления на Российскую Федерацию способствовало повышению эффективности реализации политики внутренней консолидации и мобилизации общества.

В-четвертых, необходимо продолжать анализ трансформации как системы государственного управления в целом, так и ее отдельных институтов, чтобы успешно противодействовать фрагментации общества в условиях растущего числа угроз гибридного характера. Требуется разработка концепции, которая могла бы обеспечить конструктивное разрешение противоречия между либеральным и рационально-консервативным подходами к оценке возможности сочетания демократических принципов с жесткими методами руководства в интересах национальной безопасности и устойчивого развития государства в условиях современной геополитической неопределенности.

Список литературы:

1. Балацкий, Е. В. Китайская модель геополитического успеха // Мир России. 2025. Т. 34, № 3. С. 167-185. -DOI 10.17323/1811-038X-2025-34-3-167-185. DOI: 10.17323/1811-038X-2025-34-3-167-185 DOI EDN: SQGXCV
2. Бартош, А. А. Вопросы теории гибридной войны. // Москва: Горячая линия - Телеком. -2023. -324 с. - ISBN: 978-5-9912-0980-9
3. Бухарин, М. Д. Полярность международной среды в теории и истории // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. 2025. Т. 30, № 3. С. 164-174. DOI: 10.15688/jvolsu4.2025.3.15 EDN: BNPACN
4. Ван Пэйюй. Китайская модель государственного управления // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические. Культурология. Политические науки. 2023. № 1.
5. Гришина Т.М. Исторические уроки применения и противодействия гибридным войнам // История государства и права. 2025. № 12. С. 63-69. DOI: 10.18572/1812-3805-2025-12-63-69 EDN: DAVVBI
6. Зрилова, Е. С. Трансформация модели государственного управления в условиях геополитического противостояния и санкционного давления // Развитие и безопасность. 2023. № 3 (19). С. 20-31. DOI: 10.46960/2713-2633_2023_3_20 EDN: NOYDNB
7. Кабылинский, Б. В. Политическая культура и социальный конфликт в КНДР: идеология (Часть 1) // Власть. 2017. Т. 25, № 7. С. 178-182. EDN: ZBLSAJ
8. Кудряшов, К. В. Основные правовые доктрины и модели института президентства в зарубежных странах, поиск оптимальной модели для Российской

Федерации // Вестник Ставропольского государственного университета. 2006. № 44. С. 171-178. EDN: MOTSQP

9. Лебедева М. М. Система политической организации мира: "идеальный шторм" // Вестник МГИМО Университета. 2016. № 2. С. 125-132. EDN: VWVFQT

10. Лугвин, С. Б. Становление новой модели государственного управления и государственной службы в Республике Беларусь // Власть. 2007. № 8. С. 31-35. - EDN: KTWLEX

11. Мамедова, Н. М. Политическая система Исламской Республики Иран: особенности и возможности трансформации // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2018. Т. 11, № 3. С. 152-165. DOI: 10.23932/2542-0240-2018-11-3-152-165 EDN: YMMIZF

12. Миршаймер Д. Почему мы скоро будем тосковать по холодной войне // Россия в глобальной политике 2006. № 6. - URL: <https://globalaffairs.ru/articles/pochemu-my-skoro-budem-toskovat-poholodnoi-voine> (дата обращения: 20.08.2025).

13. Митрохина Т.Н., Глобальная реконфигурация современной системы международной безопасности // Теории и проблемы политических исследований. 2025. Т. 14. № 7-1. С. 124-130. DOI: 10.34670/AR.2025.61.97.011 EDN: NOFJZI

14. Николаева, М. А. Геополитический аспект государственного управления: политико-социологический анализ // Власть. 2024. Т. 32. № 3. С. 161-165. DOI: 10.24412/2071-5358-2024-3-161-165 EDN: DASLNW

15. Попов, В. В. Китайская модель. Почему Китай раньше отставал от Запада, а теперь его обгоняет. Монография. М.: Fortis Press, 2025. 392 с. ISBN: 978-5-605-27992-1

16. Прогнозируемые вызовы и угрозы национальной безопасности Российской Федерации и направления их нейтрализации / А. Ф. Андреев., И. В. Бернацких, А. С. Богданов [и др.]. Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2021. 604 с. ISBN: 978-5-7281-3057-4 EDN: MGKWUQ

17. Рахманова, Д. Д. Наблюдаемые в мире геополитические угрозы и их влияние на государственную безопасность // Конфликтология/ nota bene. 2019. - № 2. - URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30731 (дата обращения: 20.08.2025).

18. Kupchan C. A. No Ones World. The West, The Rising Rest, and the Coming Global Turn. New York:Oxford University Press. 2012. 272 p.

References:

1. Balatsky, E. V. (2025) The Chinese Model of Geopolitical Success. *Mir Rossii*, vol. 34, no. 3, pp. 167–185. DOI: 10.17323/1811-038X-2025-34-3-167-185. EDN: SQGXCV

2. Bartosh, A. A. (2023) Issues of Hybrid Warfare Theory. *Moscow: Hotline - Telecom*, 324 p. ISBN 978-5-9912-0980-9.

3. Bukharin, M. D. (2025) Polarity of the International Environment in Theory and History. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4: Istoriya. Regionovedenie. Mezhdunarodnye otnosheniya*, vol. 30, no. 3, pp. 164–174. DOI: 10.15688/jvolsu4.2025.3.15 EDN: BN PACN

4. Wang Peiyu (2023) The Chinese Model of Public Administration. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. Seriya: Istoricheskie. Kul'turologiya. Politicheskie nauki*, no. 1.

5. Grishina T.M. (2025) Historical Lessons of Application and Countering Hybrid Wars. *Istoriya gosudarstva i prava*, no. 12, pp. 63–69. DOI: 10.18572/1812-3805-2025-12-63-69 EDN: DAVVBI
6. Zrilova, E. S. (2023) Transformation of the Public Administration Model under Geopolitical Confrontation and Sanction Pressure. *Razvitie i bezopasnost'*, no. 3 (19), pp. 20–31. DOI: 10.46960/2713-2633_2023_3_20. EDN NOYDNB.
7. Kabylnsky, B. V. (2017) Political Culture and Social Conflict in the DPRK: Ideology (Part 1). *Vlast'*, 2017, vol. 25, no. 7, pp. 178–182. EDN: ZBLSAJ
8. Kudryashov, K. V. (2006) Main Legal Doctrines and Models of the Institute of Presidency in Foreign Countries, Search for an Optimal Model for the Russian Federation. *Vestnik Stavropol'skogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 44, pp. 171–178. EDN: MOTSQP
9. Lebedeva, M.M. (2016) The System of Political Organization of the World: "Perfect Storm". *Vestnik MGIMO Universiteta*, no. 2, pp. 125–132. EDN: VWVFQT
10. Lugvin, S.B. (2007) Formation of a New Model of Public Administration and Civil Service in the Republic of Belarus. *Vlast'*, no. 8, pp. 31–35. EDN: KTWLEX
11. Mamedova, N.M. (2018) The Political System of the Islamic Republic of Iran: Features and Possibilities of Transformation. *Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law*, vol. 11, no. 3, pp. 152–165. DOI: 10.23932/2542-0240-2018-11-3-152-165. EDN: YMMIZF
12. Mearsheimer, J. (2006) *Why We Will Soon Miss the Cold War. Rossiya v global'noy politike*, no. 6. URL: www.globalaffairs.ru/articles/pochemu-my-skoro-budem-toskovat-poholodnoi-voine (accessed: 20.08.2025).
13. Mitrokhina, T.N. (2025) Global Reconfiguration of the Modern International Security System. *Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy*, 2025, vol. 14, no. 7-1, pp. 124–130. DOI: 10.34670/AR.2025.61.97.011 EDN: NOFJZI
14. Nikolaeva, M.A. (2024) Geopolitical Aspect of Public Administration: Political and Sociological Analysis. *Vlast'*, vol. 32, no. 3, pp. 161–165. DOI: 10.24412/2071-5358-2024-3-161-165 EDN: DASLW
15. Popov, V.V. (2025) *The Chinese Model: Why China Was Behind the West Before and Now Overtakes It*. Moscow: Fortis Press, 392 p. ISBN 978-5-6052799-2-1.
16. Andreev, A. F., Bernatskikh, I. V. and Bogdanov, A. S. [et al.]. (2021) *Predicted Challenges and Threats to the National Security of the Russian Federation and Ways to Neutralize Them*, Moscow: Russian State University for the Humanities. 604 p. EDN MGKWUQ.
17. Rakhmanova, D.D. (2019) Observed Geopolitical Threats in the World and Their Impact on State Security. *Konfliktologiya/ nota bene*, no. 2, URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30731 (accessed: 20.08.2025).
18. Kupchan, C. A. *No Ones World. The West, The Rising Rest, and the Coming Global Turn*. New York: Oxford University Press. 2012. 272 p.

Сведения об авторе:

Рожков Иван Александрович, соискатель кафедры государственного управления и национальной безопасности, факультет национальной безопасности, Институт права и национальной безопасности, РАНХиГС при Президенте РФ, адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, e-mail: irwork312023@gmail.com, ORCID 0009-0003-0322-304X, SPIN-код: 4897-5440, AuthorID: 1317267

About the author:

Ivan A. Rozhkov, Doctoral Candidate at the Department of Public Administration and National Security, Faculty of National Security, Institute of Law and National Security, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: irwork312023@gmail.com, ORCID 0009-0003-0322-304X, SPIN-код: 4897-5440, AuthorID: 1317267

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Автор утвердил окончательный вариант статьи.

The author declares no conflict of interest.
The author has approved the final version.

© Рожков И.А., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ЦЕННОСТЬ СПРАВЕДЛИВОСТИ В ВОСПРИЯТИИ
СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ

И. А. Газиева 

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
адрес: 119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82

Поступила
в редакцию
19.12.2025

Поступила
после
рецензирования
16.02.2026

Принята
к публикации
20.03.2026

Аннотация. Цель – на основе результатов использования авторской эмпирической модели анализа социальных ценностей в восприятии студенческой молодежи дать социологическое определение справедливости в контексте государственной политики по укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей (Указ Президента РФ от 09.11.2022 г. № 809).

Методы. Теоретико-методологической основой исследования является междисциплинарный синтез философских концепций справедливости и социологических теорий ценностей, позволивший выделить четыре измерения ценности справедливости: идеальное, желаемое, ожидаемое и реальное. Эмпирическая апробация проведена на репрезентативной выборке студентов РАНХиГС (N = 4338) в рамках онлайн-опроса «Традиционные и стратегические ценности студенческой молодежи» (май–июнь 2023 г.) с применением методов анализа линейных распределений и корреляционного анализа (коэффициент Спирмена) полученного социологического массива данных.

Результаты. Эмпирически подтверждена целостность справедливости как социальной ценности. Выявлена высокая внутренняя согласованность всех ее компонентов – от меритократического идеала до реального поведения. Установлена системная взаимосвязь справедливости с ценностями ответственности, гуманности, трудовой и познавательной активности, которые стали основанием операционального определения изучаемого понятия, что теперь позволяет рассматривать справедливость не как изолированную установку, а как ядро ценностной структуры, интегрирующей личностные и социальные ориентиры.

Заключение. Предложено социологическое определение справедливости как общественно значимой универсалии, проявляющейся в согласованной системе установок и практик, выявленных с использованием эмпирической модели анализа социальных ценностей. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении эмпирической модели для мониторинга интериоризации традиционных ценностей в молодежной среде и разработки практик ценностного воспитания, ориентированных не на декларативное усвоение норм, а на формирование внутренне согласованной ценностной позиции, способной стать основой для построения справедливого общества изнутри – через личностную ответственность и этику взаимодействия.

Ключевые слова: социология ценностей, справедливость, социальная справедливость, социология молодежи, социальные ценности, ценности, традиционные российские ценности

Финансирование: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.



Для цитирования: Газиева И.А. Ценность справедливости в восприятии студенческой молодежи // Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 81-99. EDN RQSSSE

© Газиева И.А., 2026

STUDENTS' PERCEPTIONS REGARDING THE FAIRNESS AS A SOCIAL VALUE

I.A. Gazieva 

*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
address: 82, Vernadsky ave., Moscow, Russia, 119571*

Received
19.12.2025

Revised
16.02.2026

Accepted
20.03.2026

Abstract. *The aim of the article is to provide a sociological definition of fairness in the context of state policy to strengthen traditional Russian morals based on the results of using the author's empirical model of analyzing the students' perception regarding social values (Decree of the President of the Russian Federation No. 809 dated 11/09/2022).*

Methods. *The theoretical and methodological basis of the research is an interdisciplinary synthesis of philosophical concepts of fairness and sociological theories of values, which made it possible to identify four dimensions of fairness value, such as ideal, desired, expected and real. Empirical testing was carried out on a representative sample of RANEPА students (N = 4338) as part of the online survey "Traditional and strategic students 'values" (May-June 2023) by using a linear distribution analysis and correlation analysis (Spearman coefficient) of the sociological data.*

Results. *The present study confirms integrity of fairness as a social value. The author revealed a high internal consistency of all its components (from the meritocratic ideal to real behavior). Furthermore, the systemic mutual relationship between fairness and responsibility, humanity, labor and cognitive activity is established. It became the basis for the operational definition of the concept under study, which now allows considering fairness not as an isolated attitude, but as the core of a value structure integrating personal and social orientations.*

Discussion. *The author proposes a sociological definition of justice as a socially significant universal, manifested in a consistent system of attitudes and practices identified by an empirical model of social values analysis. The results are of direct practical relevance. It lies in providing an empirical model for monitoring the traditional value interiorization among young people and developing value education focused not on declarative assimilation of norms, but on the formation of an internally consistent value position that can become the basis for building a just society by means of personal responsibility and ethic interaction.*

Keywords: *sociology of values, fairness, social justice, sociology of youth, social values, values, Russian traditional values*

Funding: *This research received no external funding.*



For citations: Gazieva, I.A. (2026) Students' Perceptions Regarding the Fairness as a Social Value. Central Russian Journal of Social Sciences. Vol. 21. no.1. P.81-99. EDN: RQSSSEN

© Gazieva, I.A., 2026

ВВЕДЕНИЕ

«Все говорят: нет правды на земле. Но правды нет – и выше». Бессмертная начальная фраза пьесы А. С. Пушкина «Моцарт и Сальери» звучит как своеобразный эпиграф к статье. В этой фразе сконцентрирован одновременно поиск справедливости и констатация отсутствия таковой, боль и несогласие с таким положением дел в социальной практике, что волновало умы философов древности и остается актуальным сегодня.

В современном обществе, переживающем глубокие трансформации, вопрос о справедливости, выступающей одновременно как мерило оценки существующего порядка и как идеал, к которому стремится общество, становится не просто этическим, а политическим и социальным вызовом. Справедливость как любой социальный феномен является понятием не только субъективным, но и весьма неоднозначным, что проявляется и в неоднозначном отношении общества к ней. Так, по данным опроса ВЦИОМ, считают, что в целом современное российское общество устроено справедливо 47 % респондентов (сумма ответов «безусловно, да» и «скорее да») и ровно столько же, 47 % респондентов, не согласны с этим утверждением (сумма ответов «безусловно, нет» и «скорее нет»)¹. Такие цифры отражают не только неоднозначность в самих оценках собирательного понятия справедливости, но и в понимании составляющих справедливости. Очевидная амбивалентность подчеркивает одновременно силу и парадокс справедливости как социального феномена, требующего детального изучения и содержательного анализа.

Как видим, в обыденной жизни справедливость являет собой категорию субъективную, оценочную, «в общих чертах предписывающую соответствие реального должному, которая порождает многообразие сценариев устройства справедливого общества» (Бараш, 2024, С. 98) и может по-разному восприниматься индивидами и группами индивидов в разных культурах и в разных ситуациях.

Что касается научных походов, то и тут значимой ясности и терминологического единства хотя бы в определении родового понятия не прослеживается. На сегодняшний день в современной гуманитарной науке справедливости как социальному феномену уделяется всё больше и больше внимания, что отражается как в самых широких ее трактовках – как «общей нравственной характеристики совместной жизни людей», которая «выражается преимущественно в столкновении их интересов и желаний» (Горшков, 2022, С. 34–35), а также «оформляет связь между характером порядка в коллективе или обществе и духовно-нравственными принципами» (Волков, 2022, С. 28), так и в более узких трактовках, сфокусированных на конкретных сферах общественных отношений, – как регулятор, например, межгендерных отношений (Милонова, Ирсетская, 2023), межэтнических отношений, являя собой «ценностный ориентир и принцип регуляции, обеспечивающий легитимацию и социальный контроль в отношении различных образцов взаимодействия этнических групп, этнических групп и социальных институтов» (Волков, Бинева, 2023, С. 115). Кроме того, в статье Е. А. Васильевой приведены результаты достаточно детального изучения данного понятия с позиции его использования в научном обороте, исходя из чего предложено несколько его значений: «эквивалент понятия «равенство»»;

¹ Мониторинг ВЦИОМ «Социальная справедливость» (13–14.04.2025), N = 1600 // <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-spravedlivost-monitoring-07.05.2025>

«критерий законопослушности»; «фактор нормативности, обеспечивающий социальную стабильность»; «критерий приемлемости распределения социальных благ»; «высшая добродетель, определяемая моральными и этическими установками социума» (Васильева, 2024, С. 381). Здесь необходимо отметить, однако, отсутствие упоминания справедливости именно как ценности.

Приближает нас к пониманию справедливости именно в ценностном контексте подход А. Б. Вебера, который применительно к развитию общества, экономики предлагает придерживаться объективного критерия социальной справедливости, имея в виду как минимум следующее: равные стартовые возможности индивидов, а также поддержку обществом тех, чьи возможности достичь желаемых результатов ограничены по независящим от них причинам. Неравенство стартовых возможностей и объективно обусловленные различия в жизненных условиях закономерно воспринимаются как несправедливость (Вебер, 2015).

Отражение такого подхода находим и в современных зарубежных исследованиях, которые, на наш взгляд, являются тематически (в подходах) диаметрально противоположными. В них, по сути, речь идет о профессиональной и трудовой справедливости, где справедливость изучается в контексте труда, занятости, профессий. Большое внимание уделяется образованию в области социальной справедливости (Social Justice Education, SJE) как процессу обучения, нацеленному на развитие понимания и навыков, необходимых для борьбы с дискриминацией и неравенством в обществе, через анализ властных отношений, привилегий и системных проблем. В статьях зарубежных коллег активно исследуется человеческое восприятие справедливости в доступе к работе, в распределении обязанностей и в возможности реализовать свой потенциал: справедливость реализуется через вовлечение представителей профессионального сообщества в выбор деятельности, уважение их прав и создание условий для самоопределенного труда и отдыха (Bailliard, Dallman, Carroll A., Lee et al., 2020); подчеркивается ориентация на социальную справедливость в ходе образовательного процесса, когда «поликультуралистские» убеждения преподавателей способствуют созданию социально справедливой образовательной среды (Rissanen, Kuusisto, Timm, Kaukko, 2022), в том числе через обоснование образовательных обязательств (Sanjakdar, Premier, 2022) и т.д. Отсюда очевидно, что справедливость в профессиональной сфере есть не просто «честная зарплата», а доступ к значимой, достойной деятельности. Важно заметить, что здесь современные исследователи смещают акцент с экономического равенства на участие, включение и самоопределение; теоретически – это развитие идей М. Нуссбаум («подход возможностей» – capability approach) (Nussbaum, 2013) и Дж. Роулза («разносторонняя выгода» – difference principle) (Роулз, 1995, С. 303).

Несмотря на немалое количество теоретических и эмпирических исследований, посвященных изучению справедливости в ее разных значениях и контекстах, не встречаем, однако, явной отсылки к изучению справедливости как ценности в собственном ее значении, что представляет для нас большой интерес, поскольку справедливость входит в число традиционных российских ценностей, закрепленных Указом Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».

Такое положение дел в социальной практике определило цель данной статьи, которая сводится к разработке социологического определения справедливости

на основе результатов использования авторской эмпирической модели анализа социальных ценностей в восприятии студенческой молодежи в контексте государственной политики по укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей (Указ Президента РФ от 09.11.2022 г. № 809).

Методы и материалы. Логический анализ понятия справедливости

В первую очередь обратимся к определению родового понятия справедливости, которое в силу его междисциплинарности не является очевидным. Принято считать, что изначально справедливость означала лишь «субъективное соответствие действующему праву» (*iustitia*) (Хёффе, 2007, С. 10); сегодня же справедливость четко закреплена в качестве одного из принципов зарубежного и отечественного правосудия в ключевых международных нормативных правовых актах (например, Всеобщая декларация прав человека, 1948, ст. 10; Европейская конвенция о защите прав человека и основных свобод, 1950, ст. 6 (1), и др.), а также в Конституции РФ (ст. 12) и во всех кодексах РФ. Феномен справедливости раскрывается и используется как принцип в его прикладном, отраслевом значении, будучи принципом профессиональной деятельности. Например, принцип справедливости лежит в основе любой системы оценивания – от функционирования системы правосудия до организации процесса обучения. Определение справедливости как принципа является необходимым и достаточным для отрасли права и юриспруденции, что, однако, недостаточно для социологического определения.

В рамках современных зарубежных гуманитарных исследований, которые мы упоминали ранее, чаще всего справедливость рассматривается не в собственном ее значении, а в более узком, фокусированном значении «социальная справедливость» (*social justice*), понимаемом не как абстрактный этический принцип, а как активная, рефлексивная и трансформационная практика, направленная на преодоление системных неравенств, обеспечение равного доступа к образованию и развитие критического сознания у учащихся и педагогов (См.: Kelly, Adrian van Breda, 2025; Le, Staley, Shore, Nutton, 2024; Sanjakdar, Premier, 2023). Анализ доступных материалов показывает, что в академической среде, особенно в сфере подготовки учителей (*initial teacher education – ITE*), социальная справедливость становится одним из социальных элементов фундамента образовательного процесса.

В литературе, освещающей вопросы здравоохранения, труда, жилья, технологий, миростроительства и устойчивого развития, неоднократно подчеркиваются дублирующие друг друга системы отчуждения и структурного неравенства (Düzgün, Sharma, Taran, 2025, P.33). Во всех этих областях справедливость последовательно формулируется не только как нормативный идеал, но и как практическая программа, требующая институциональных, правовых и политических преобразований.

В целом думается, что справедливость следует понимать и подходить к ее изучению как к многомерной и интегративной категории. Посмотреть на данный феномен более широко дает возможность обращения к философской традиции, прокладывающей мостик к социологической интерпретации понятия справедливости. Так, например, у Аристотеля справедливость определяется одновременно как добродетель (Аристотель, 1129b, С.1–2) и некая характеристика равного распределения благ (Аристотель, 1130b, С.30–31); у Дж. Роулза (Роулз, 1995, С.19) справедливость есть «главная добродетель социальных установлений», являющаяся нравственным свойством характера; у О. Хёффе справедливость являет собой «добропорядочность какого-либо лица»

(Хёффе, 2007, С. 10). Кубинский философ Феликс Варела, также считая справедливость добродетелью, раскрывает ее через следующие составляющие: «благочестие, соблюдение заповедей, правдивость, щедрость, дружба», – подчеркивая при этом, что «при определенных обстоятельствах допустимо скрыть правду, если ее раскрытие может причинить вред отдельному человеку, его ближним или обществу в целом» (Suárez, 2015, P. 77). В современной социологической литературе чаще встречаем размышления по поводу данного понятия вообще, без привязки к какому-либо конкретному родовому понятию как о некоей характеристике, «одной из традиционных, укорененных в российской культуре категорий, отражающей глубинные чаяния российского народа» (Черныш, 2021, С. 530), как о «понятии о должном» (Волков, 1998, С. 530) и об «общей нравственной санкции совместной жизни людей» (Гусейнов, 2001, С. 536–538) и пр. Ш. Шварц в своей теории базовых ценностей (Theory of Basic Human Values), включая справедливость (*социальную справедливость*) в кластер мотивационного типа *универсализма*, наряду с *равенством* и *красотой вокруг*, подчеркивает ее роль как мотивационной цели, определяющей выбор и оценку социальных практик (Шварц, Бутенко, Седова, Липатова, 2012, С. 50).

Очевидно, что справедливость действительно является настолько многозначной категорией, что не представляется возможным остановиться на одном или даже нескольких определениях для ее анализа. Более того, данная категория является настолько чуткой к особенностям социальной среды, что не всегда может быть определена на некоторых конкретных отрезках исторического времени, поскольку ее существование на тот момент является сомнительным, что подчеркивается М. Ф. Чернышом, опирающимся на отсутствие данного термина в словаре В. Даля: «...и это не случайно: в сословном обществе, где люди неравны по рождению, по начальному своему состоянию справедливости быть не может» (Черныш, 2021, С. 62–63). В таком ключе социолог говорит о более широкой популярности и распространении в культурном пространстве российского общества категорий правды и веры (Черныш, 2021, С. 59, 62).

Такое положение дел еще более убедительно подводит нас к необходимости изучения феномена справедливости, опираясь на широкий спектр научных подходов.

Так, одни из первых размышлений о сути и значении справедливости встречаем в диалогах Сократа, отраженных Платоном в «Государстве». Здесь великий мыслитель не дает единого определения справедливости, а методом майевтики, вопрошая и опровергая предложенные другими определения, заставляет задуматься своих собеседников о содержательной противоречивости понятия справедливости, о его амбивалентности. Он уводит собеседников от, казалось бы, очевидного ее значения – «отдавать каждому должное: добрым – добро, а злым – зло» (Кифон) – к сомнению, «не является ли справедливость чем-то таким, что приносит пользу друзьям и вред врагам» (Сократ), делая вывод о том, что «справедливость есть качество души, делающее её лучше... А то, что делает душу хуже, не может быть делом справедливого» (Платон, I, 332a – 353e). Таким образом, мыслитель показывает, что справедливость – не простое возмездие, а качество души, направленное на добро и совершенствование личности, поскольку вредить даже врагу – значит разрушать саму сущность справедливости.

Сам же Платон говорит о трех измерениях справедливости: «справедливости в государстве (...) – когда каждый занимается своим делом и не вмешивается в

чужое» (Платон, IV, 433a – b); «справедливости в человеке» (...) – когда разум правит, воля ему помогает, а аппетиты подчиняются» (Платон, IV, 441d – 442a); справедливости как воплощении «здоровья, красоты и блага души» (Платон, IV, 444e). По сути, в первом случае речь идет о социальной справедливости, в основе которой лежит социальный порядок и разделение труда; во втором случае речь идет об общечеловеческой справедливости, которая видится во внутренней гармонии трех составляющих: разума, воли и «аппетитов» («справедливый человек – это тот, в ком разум управляет, воля стоит на страже, а телесные желания умерены» (Платон, IV, 442c)); в третьем случае справедливость – высшая добродетель, которая есть не просто моральное правило, но условие счастья и благополучия души.

Отсюда видим, что понятие «справедливость» действительно является ценностной категорией, которая «позволяет судить о существующем социальном порядке», одновременно связана с «нравственным сознанием общества, представлениями о добре и зле, которые разделяют большинство членов общества» (Бутенко, 2019, С. 114). По мнению Г. Л. Тульчинского, наряду с безопасностью и отчасти свободой она является одной из базовых ценностей социогенеза, занимая «в ценностном векторе динамики развития общества ключевую роль» (Тульчинский, 2017, С. 58). Поэтому очевидно, что «понятие «справедливость», как и многие другие понятия, кажущиеся иногда вечными, непреходящими, оказывается на поверку исторически обусловленным, инструментально связанным с существующим социальным порядком» (Черныш, 2021, С. 59–82, 79).

Очевидно, что справедливость как ценность – не просто представление о «должном», а социальный регулятор взаимодействий, обеспечивающий стабильность в обществе и легитимность управленческих процессов. Кроме того, исходя из проведенного теоретического анализа можно говорить о том, что справедливость есть не просто моральный идеал или правовой принцип, а социальная ценность, поскольку она выполняет три ключевые функции: регулятивную – задает ориентиры оценки и поведения; интегративную – обеспечивает согласие в распределении признания и ответственности; мотивационную – побуждает к действиям, соответствующим идеалу справедливости.

Такие результаты дают нам возможность далее провести уже эмпирическое изучение справедливости как социальной ценности на основе эмпирической модели анализа социальных ценностей, разработанной и детально описанной автором ранее (См.: Газиева, 2024; Газиева, 2025). Напомним, что в основе модели лежит четыре категории и четыре соответствующие каждой из них индикативные характеристики, совокупно описывающие эмпирическую модель анализа социальной ценности, краткое описание которых представлено в табл. 1.

Для использования данной модели в ходе эмпирического изучения справедливости как социальной ценности необходимо определить индикаторы для каждой категории оценивания: *идеального, желаемого, ожидаемого, реального*. Заметим, что все индикаторы включаются в социологическую анкету в виде суждений, с каждым из которых респонденты выражают свое согласие или несогласие по шкале Лайкерта.

Начнем с *идеального*. Поскольку справедливость представляет собой «понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия между: практической ролью различных индивидов (социальных слоев, групп) в жизни общества и их социальным положением; их правами и обязанностями; трудом и

вознаграждением; заслугами и их общественным признанием; преступлением и наказанием» (Волков, 1998, С. 530), сформулируем суждение в категории *идеального*: «качество жизни человека зависит от действий самого человека».

Таблица 1 – Эмпирическая модель анализа социальной ценности

Table 1 – An empirical model of social value analysis

Категория	Индикативная характеристика/признак	Проявление
<i>Идеальное</i>	<i>Ценностное отношение к социальной реальности</i>	Представление о наилучшем вообще: - абстрактное утверждение о важнейших особенностях любого социального феномена; - утверждение: «то, что идеально для общества»
<i>Желаемое</i>	<i>Ценностное предпочтение (значимость)</i>	Предпочтения исходя из склонностей (обоснование выбора между возможными решениями): - что значимо в привязке к построению карьеры; - утверждение: «мы хотим»; «для нас значимо»
<i>Ожидаемое</i>	<i>Ценностная установка (готовность)</i>	Конкретные намерения, социальные установки: - готовность к реакции на объект отношения; - что человек готов сделать ради конкретной ценности; - утверждение: «я готов»
<i>Реальное</i>	<i>Ценностное действие</i>	Фактическое проявление отношения к ценности в действии: - что человек делает сейчас в рамках конкретной ценности; - утверждение: «есть по факту»

Следующее суждение – в категории *желаемого* – сформулируем в контексте подходов Аристотеля и Дж. Роулза, которые оба рассматривают справедливость как меру распределения благ и признания. У Роулза справедливость – «первая добродетель социальных институтов», а у Аристотеля – добродетель личности, проявляющаяся в действиях. В описанном контексте индикативное суждение сформулировано так: «Для меня важно иметь справедливую оценку своих действий».

Оба упомянутых подхода позволяют перейти от абстракции к измеримым поведенческим индикаторам не только *желаемого*, но и *ожидаемого*. Кроме того, поскольку «справедливость должна стать критерием общественного развития и формирования социального порядка в обществе» (Никовская, 2017, С. 17), индикативное суждение для категории *ожидаемого* сформулируем так: «Я готов получить низкую оценку, если ее заслуживаю».

Согласно представлениям Т. Парсонса о социальной системе ценности являются собой «представления о желаемом типе социальной системы, которые регулируют процессы принятия субъектами действия определенных обязательств» (Парсонс, 1998, С. 17–21); соответственно, ценности являются собой общепринятые символические ориентиры, обеспечивающие сплоченность общества. Справедливость, будучи такой ценностью, позволяет согласовывать индивидуальные интересы и коллективные нормы. Поэтому суждение в категории *реального* сформулируем следующим образом: «Обычно я объективен

в оценках и характеристиках поступков людей». Данная формулировка суждения может показаться социально одобряемой, однако не будем забывать о высшей степени субъективности справедливости как таковой, ведь «то, как обстоят дела, не определяет того, как они должны обстоять» (Сэндел, 2013, с.169), что делает практически невозможными формулировки в ином залоге, что также может противоречить и условиям использования нашей эмпирической модели. Кроме того, использование различных методов статистического анализа дает возможность избежать субъективности выводов, основанных на результатах анализа полученных социологических данных.

С целью эмпирической апробации сформированного подхода к изучению справедливости как социальной ценности сформулированные индикативные суждения были включены в единый социологический инструментарий (социологическую анкету), использованный для комплексного изучения традиционных российских ценностей в рамках онлайн-исследования «Традиционные и стратегические ценности студенческой молодежи»¹, проведенного автором с 17 мая по 1 июня 2023 г. среди студентов РАНХиГС очной формы обучения (N = 4338) через их личные кабинеты (89 % респондентов составляют обучающиеся по программам бакалавриата, 11 % – обучающиеся по программам магистратуры, равномерно распределенные по курсам и регионам обучения; 64,5 % – девушки, 35,5 % – юноши – пропорционально структуре обучающихся в РАНХиГС по полу). Заметим, что мы не экстраполируем результаты исследования ни на всю генеральную совокупность студенческой молодежи, ни на более широкое сообщество. Нашей задачей была апробация разработанного подхода применительно к исследованию справедливости как ценности, а также предложение уточненного определения понятия «справедливость».

Диагностический инструментарий, ставший основой для данного исследования, структурно соответствует ранее описанной нами структуре эмпирической модели анализа социальных ценностей. В опросник внесены индикаторы всех четырех категорий для оценки уровня сформированности у респондентов традиционных российских ценностей, закрепленных Указом Президента РФ № 809, а также дополнительно – ценностей, закрепленных в Методических рекомендациях Министерства высшего образования и науки РФ².

Далее остановимся на результатах эмпирического исследования, дающих возможность описать непосредственно социологический смысл справедливости как социальной ценности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Эмпирический анализ справедливости как социальной ценности

В первую очередь проанализируем простые линейные распределения оценок респондентами индикативных суждений, посвященных непосредственно справедливости, формулировки которых мы описывали ранее.

Необходимо отметить, что, поскольку мы изначально планировали обработать

¹ Газиева И.А. «Традиционные и стратегические ценности студенческой молодежи». Свидетельство о регистрации базы данных RU 2023624330, 01.12.2023. Заявка от 15.11.2023.

² Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»; Методические рекомендации по разработке рабочей программы воспитания и календарного плана воспитательной работы образовательной организации высшего образования (утв. Минобрнауки России 29.12.2023) // СПС «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>.

результаты исследования с применением различных методов статистического анализа, для оценки мнений респондентов о ценностных суждениях нами была использована девятибалльная шкала, обладающая высокой чувствительностью. Однако для простоты анализа линейных распределений и наглядности представления его результатов посредством перекодировки данная шкала была преобразована в трехбалльную, где значение шкалы в диапазоне 1–3 балла соответствуют 1 баллу, 4–6 – 2 баллам, 7–9 – 3 баллам.

Обратимся теперь непосредственно к результатам анализа нашего социологического исследования, согласно которому (см.: табл. 2) очевидна высокая консенсусность респондентов в отношении справедливости на всех уровнях ее оценки (по всем четырем категориям). Так, в среднем абсолютное большинство респондентов (более 78 %) полностью согласны со всеми четырьмя индикативными суждениями, что указывает на широкое распространение идеи справедливости как ценности в среде студенческой молодежи, а также демонстрирует внутреннюю согласованность их ценностной позиции – от идеала к реальному поведению.

Таблица 2 – Распределение согласий респондентов с индикативными суждениями, характеризующими категорию «справедливость», %

Table 2 – Distribution of respondents' agreement with indicative judgments characterizing the category «justice» %

Категории	Индикативные суждения	1 Полностью не согласен	2 Согласен наполовину	3 Полностью согласен	Итого
<i>Идеальное</i>	Качество жизни человека зависит от действий самого человека	2,4	18,9	78,7	100
<i>Желаемое</i>	Иметь справедливую оценку своих действий	1,1	5,1	93,8	100
<i>Ожидаемое</i>	Готов получить низкую оценку, если ее заслуживаю	3,4	13,6	83	100
<i>Реальное</i>	Обычно я объективен в оценках и характеристиках поступков людей	2,6	10,4	87	100

Особенно примечательным является то, что суждения в категориях «желаемое» и «реальное» получили наивысшие показатели согласия (93,8 % и 87,0 % соответственно), что демонстрирует высокий уровень восприятия справедливости не только как абстрактного идеала, но и как лично значимой практики, в которой респонденты видят себя активными участниками.

Также необходимо обратить внимание и на то, что утверждение «Качество жизни человека зависит от действий самого человека» (78,7 % полностью согласны), отражающее в некотором роде меритократическую установку – веру в то, что успех и благополучие заслужены, а не случайны или навязаны структурой, представляет собой установку, которая может маскировать структурные неравенства, если игнорировать влияние социального происхождения, доступа к ресурсам и системных барьеров.

Согласно результатам проведенного анализа очевидной является и высокая потребность респондентов в признании: «Хочу, чтобы меня оценивали честно». Так, показатель 93,8 % в категории «желаемое» является максимальным среди всех категорий нашей эмпирической модели, что демонстрирует очевидность восприятия справедливой оценки как базовой социальной потребности; кроме того, очевидно, существует сильная мотивация к признанию за заслуги и возможна высокая чувствительность респондентов к несправедливой оценке (например, в рамках образовательного процесса).

Отдельного внимания заслуживает готовность респондентов к самосанкции, что является признаком определенной социальной зрелости респондентов. Достаточно высокий уровень «ожидаемого» (83 % согласны с готовностью принять низкую оценку) представляет собой ключевой индикатор внутренней интеграции справедливости: индивид не только хочет быть оценен честно, но и признает право других на критику, если она обоснована. Такая позиция редка в культурах с распространенным «культом успеха». Ее наличие говорит о развитой рефлексивной способности, внутренней автономии морального суждения, а также о снижении когнитивного диссонанса между «я хочу признания» и «я готов к критике».

Последний индикатор, характеризующий реальное поведение респондентов на основе их самооценки, демонстрирует нам, что абсолютное их большинство (87 %) отмечают частые случаи собственной объективности в оценке других. Безусловно, здесь возможен эффект социальной желательности, поскольку люди склонны представлять себя более справедливыми, чем есть на самом деле, однако приведенные далее результаты корреляционного анализа (см.: табл. 3) дают возможность допустить, что это не просто декларация, а отражение реальной позиции, особенно среди студенческой молодежи, где ценятся самоконтроль, зачатки профессионализма и этика взаимодействия.

Так, с целью более детального анализа ценности справедливости и выявления связей с другими социальными ценностями, изученными в ходе полного исследования, был проведен корреляционный анализ методом Ч. Спирмена (табл. 3). В таблицу вошли лишь те индикативные ценностные суждения, которые имеют наибольшие корреляции со всеми четырьмя индикаторами ценности справедливости.

Первое, что на себя обращает внимание, это наличие двух из четырех индикаторов ценности ответственности, коррелирующих с индикаторами ценности справедливости, что говорит о наибольшей связи справедливости именно с ответственностью. Посмотрим более пристально на полученные данные.

Ответственность за результаты собственных действий («Для меня важно нести ответственность за результаты своих действий») наиболее тесно связана с желанием быть справедливо оцененным (0,718), что указывает на то, что личная ответственность и справедливая оценка воспринимаются как две стороны одной медали: если я отвечаю за результат, я заслуживаю честной оценки.

Таблица 3 – Показатели значимых корреляций между индикативными суждениями ценности «справедливость» и иными социальными ценностями (коэффициент Спирмена)

Table 3 – Indicators of significant correlations between indicative judgments of the value «justice» and other social values (Spearman's coefficient)

	Идеальное: Качество жизни человека зависит от действий самого человека	Желаемое: Важно иметь справедливую оценку своих действий	Ожидаемое: Готов получить низкую оценку, если ее заслуживаю	Реальное: Обычно я объективен в оценках и характеристиках поступков людей
1. Желаемое: Для меня важно нести ответственность за результаты своих действий	0,416	0,718	0,438	0,440
2. Ожидаемое: Я готов нести ответственность за свои действия	0,404	0,634	0,543	0,510
3. Желаемое: Для меня важно иметь возможность при необходимости оказать помощь	0,341	0,550	0,400	0,440
4. Ожидаемое: Я готов со всеми вести себя гуманно и уважительно	0,338	0,505	0,479	0,471
5. Ожидаемое: Я готов активно и много трудиться, чтобы иметь достойный профессиональный опыт	0,365	0,427	0,430	0,419
6. Ожидаемое: Я готов учиться, искать и узнавать новое	0,365	0,494	0,446	0,450
7. Ожидаемое: Я готов активно и много трудиться, чтобы реализовать профессиональные компетенции и свои способности	0,373	0,458	0,424	0,451

Что касается готовности нести ответственность за свои действия, то это один из самых сильных коррелятов справедливости после предыдущего (0,634). Готовность принимать последствия своих поступков напрямую связана с желанием быть справедливо оцененным и реальным стремлением к объективности, что указывает на интеграцию справедливости в личностную структуру индивида – человек не только хочет, чтобы его оценивали честно, но и сам готов к честной «плате» за свои ошибки.

Далее обратим внимание на уровень готовности помогать другим (индикатор ценности взаимопомощи: «Для меня важно иметь возможность при необходимости

оказать помощь»). Здесь связь с ценностью справедливости умеренная, но наиболее выражена с желанием получения справедливой оценки (0,550), что может означать восприятие помощи другим как заслуживающего признания действия, при котором человек – актер этих действий – ожидает, что его усилия будут замечены и оценены по заслугам.

Следующая группа корреляций, включающая индикатор ценности гуманизма («Я готов со всеми вести себя гуманно и уважительно»), демонстрирует умеренную, но вполне устойчивую связь с индикаторами ценности справедливости (0,505), это говорит о том, что справедливость включает не только оценку заслуг, но и моральное отношение к другому человеку как к личности.

Единая группа индикативных суждений, характеризующих ценности, не являющиеся традиционными российскими ценностями, но рекомендованные Минобром РФ для использования в ходе организации молодежной политики в вузах, совокупно отражающих трудовую и познавательную активность респондентов (готовность трудиться ради достойного опыта; готовность учиться и узнавать новое; готовность трудиться ради реализации компетенций и способностей), показывают умеренные корреляции со всеми четырьмя аспектами справедливости (в диапазоне 0,365–0,458). Такие цифры говорят о том, что люди, которые ценят труд, саморазвитие и реализацию потенциала, также склонны поддерживать справедливые принципы в оценке людей и результатов, что может отражать меритократическую установку: «Кто трудится и развивается, должен получать соответствующее признание и вознаграждение».

ОБСУЖДЕНИЕ

Эмпирические данные, полученные в результате проведенного автором социологического исследования, свидетельствуют о высокой степени внутренней интегрированности справедливости как социальной ценности у респондентов. Ценность проявляется не только на уровне идеальных установок (меритократическое мировоззрение), но и в мотивационной сфере (желание справедливой оценки), рефлексивной готовности (принятие критики) и самоотчетном поведении (объективность в оценках других), что позволяет рассматривать справедливость не как ситуативное суждение, а как устойчивую ценность, выполняющую одновременно регулятивную, идентификационную и этическую функции.

Наиболее тесная связь наблюдается между ценностями ответственности и справедливости как в желаемом, так и в реальном поведении, что говорит о высокой межценностной согласованности у респондентов. Центральным элементом справедливости можно назвать связь между ответственностью и оценкой: люди, которые готовы отвечать за свои действия и результаты этих действий, сильнее всего стремятся к справедливым оценкам, готовы принимать и негативные оценки, а также считают, что проявляют объективность в отношении других.

Кроме того, справедливость укоренена в активной позиции личности: труд, саморазвитие, помощь другим, гуманность. Эти качества не просто сопутствуют справедливости – они ее реализуют в повседневной жизни. Люди, у которых развиты перечисленные качества (ответственность, трудолюбие, гуманность), одновременно демонстрируют и более зрелое понимание справедливости, включающее как идеальные установки, так и реальное поведение. Ключевой вывод, который можно сделать по результатам исследования, характеризующим конкретную выборку (студенческую молодежь), заключается в том, что справедливость у студенческой молодежи представляет собой не пассивный идеал,

а активную, рефлексивную и поведенчески реализуемую позицию, укорененную в ответственности и стремлении к объективности.

Исходя из приведенных результатов теоретического и эмпирического анализа справедливости, можно предложить более четкое социологическое определение данного социального феномена: **справедливость как социальная ценность** есть общественно значимая универсалия, выражающаяся в согласованной системе установок и практик, включающая: *идеальную веру* в соответствие личной ответственности качеству жизни (меритократический идеал); *желаемую потребность* в объективной, заслуженной оценке собственных действий; *рефлексивную готовность* принять негативные последствия при несоответствии своих поступков соответствующим критериям; *реальное поведение*, проявляющееся в стремлении к объективности и беспристрастности при оценке других.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование было направлено на теоретико-эмпирическое обоснование статуса справедливости как социальной ценности, в отличие от ее традиционного понимания как правового принципа, этического идеала или политического лозунга. В частности, справедливость, основанная на соотношении понимания о должном и реальном, есть принцип, а не ценность. Однако следование этому принципу переводит нас в ценностную плоскость.

Проведенное исследование показало, что теоретически справедливость как ценность восходит к аристотелевскому пониманию ее как добродетели, к трактовке Дж. Роулза как «первой добродетели социальных институтов» и к современной социологической концептуализации (Т. Парсонс, Ш. Шварц, Г. Л. Тульчинский и т. д.), рассматривающей ее как базовый элемент ценностной структуры общества. Кроме того, мы разводим «социальную справедливость», которая диалектически связана с категорией потенциально возможного – реализованного при наличии соответствующих условий (равенства базовых социальных возможностей), и «справедливость» в ее собственном значении, имеющую диалектическую связь с возмездием, с санкциями как причины и следствия, что подтверждается результатами социологического исследования. Эмпирически справедливость может проявляться не в абстрактных декларациях, а в интегрированной ценностной позиции, охватывающей идеалы, мотивы, установки и действия.

Поскольку нашей целью было не только зафиксировать представления о справедливости, но и операционализировать ее как социологическое понятие, что удалось сделать с помощью авторской четырехуровневой эмпирической модели оценки ценности (идеальное, желаемое, ожидаемое и реальное) на примере исследования студенческой молодежи, мы доказали, что справедливость проявляется как целостная ценностная структура, а не набор разрозненных суждений, что не только позволяет преодолеть разрыв между философской рефлексией и поведенческой практикой, но и помогает выявить дополнительные зависимости, ключевой из которых является связь справедливости и ответственности. Безусловно, конкретные цифры, полученные в результате исследования, отражают специфику выборки (студенческая молодежь Президентской академии) и с большой вероятностью будут отличаться в ходе исследования иных социально-профессиональных групп. Однако мы хотим подчеркнуть наличие конкретных связей и зависимостей между некоторыми ценностями, на основе чего готовы сформулировать следующие практические рекомендации по использованию описанной модели.

Прошедшая неоднократную апробацию авторская эмпирическая модель оценки

социальных ценностей, использованная также и для глубинного изучения справедливости как социальной ценности, может быть внедрена в практику мониторинга ценностного развития студентов в вузах, что позволит выявлять не только декларативное отношение к таким ценностям, как справедливость, но и определять степень их внутренней согласованности через показатель рефлексивной готовности и фактического следования ценностям.

Более того, возможным является и создание системы отслеживания динамики ценностной согласованности в процессе обучения (от первого к выпускному курсу) с целью оценивания эффективности воспитательной работы не по росту декларативной приверженности ценностям, а по усилению корреляций между идеальным, желаемым, ожидаемым и реальным уровнями их проявления.

Кроме того, видится продуктивным сфокусировать программы ценностного воспитания студенческой молодежи на выявленной связи «ответственность – справедливость» как ядра ценностной структуры. С учетом выявленной эмпирически сверхсильной корреляции между желанием справедливой оценки и готовностью нести ответственность за результаты своих действий ценности этой пары могут выступать друг для друга как «управляющими» ценностями, так и «управляемыми».

Что касается образовательных программ, включающих и воспитание, и обучение, то, опираясь на данные о том, что большинство студентов заявляют о собственной объективности, создавая тем самым основу для трансформации декларации в рефлексивную практику, видится желательным внедрение в некоторые из программ элементов развития объективности в оценке других, например, через кейс-методы и обратную связь как поведенческого индикатора справедливости.

Проведенное исследование демонстрирует нам, что справедливость как социальная ценность представляет собой не просто «чаяние русского народа», а динамическую, интегрированную и поведенчески активную социальную ценность, которая может и должна стать опорой для построения справедливого общества не сверху, а изнутри личности, через воспитание ответственности, трудолюбия и уважения к другому.

Список литературы:

1. Аристотель. Никомахова этика. - М.: Азбука, 2022. - 448 с.
2. Бараш Р. Э. Представления россиян о ключевых составляющих качества жизни и социальной справедливости: срез общественного мнения в 2024 г. // Вестник Института социологии. 2024. Том 15. № 4. С. 82-109. DOI: 10.19181/vis.2024.15.4.7 EDN: UBPJFV
3. Волков Ю. Г. Социальная справедливость как ценность: в поисках новой теоретической оптики // Социологические исследования. 2022. Том 48. № 10. С. 27-36. DOI: 10.31857/S013216250021512-6 EDN: WGLQOM
4. Волков Ю. Г., Бинева Н. К. Сохранение этнокультурного многообразия и справедливость межэтнических отношений в оценках населения Юга России // Вестник Института социологии. 2023. Том 14. № 3. С. 112-132. ; . DOI: 10.19181/vis.2023.14.3.7 EDN: ECPKQ
5. Бутенко Н.А. Идея справедливого общества и социальные конфликты: анализ содержания и взаимосвязи // Грамота, 2019. Том 12. Выпуск 9. С. 112-115. DOI: 10.30853/manuscript.2019.9.22 EDN: KAGFGX
6. Васильева Е. А. Справедливость: концептуализация ценности // Вестник Санкт Петербургского университета. Социология. 2024. Т. 17. Вып. 4. С. 376-397. EDN: CPJJPQ

7. Вебер А.Б. Социальная справедливость и развитие // Свободная мысль. 2015. № 5. С. 95-108. ISSN 0869-4435. EDN: UTEXIF
8. Волков Ю.Е. Справедливость // Российская социологическая энциклопедия. Под общей редакцией академика РАН Г.В. Осипова. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1998. - с.530.
9. Горшков М. К. Социальная справедливость в массовом восприятии и ценностных ориентациях россиян // Гуманитарий Юга России. 2022. Том 11. № 6. С. 32-47. DOI: 10.18522/2227-8656.2022.6.1 EDN: BZZAGS
10. Газиева И.А. Социология ценностей: методология исследования: монография. - М.: Инфра-М, 2024. - 253 с. - (Научная мысль). 10.12737/2133680 (RSCI). DOI: 10.12737/2133680(RSCI) ISBN: 978-5-16-019683-1 EDN: RNJQLC
11. Газиева И. А. Эмпирическая модель анализа социальных ценностей студенческой молодежи // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 230-240. EDN: VRZLPQ
12. Гусейнов А.А. Справедливость // Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. М.: Республика, 2001. - С.536-538.
13. Милованова М.Ю., Ирсетская Е.А. Гендерный баланс и социальная справедливость как основа здорового общества. Обзор по материалам международной научно-практической конференции Первые Шанявские чтения // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2023. № 3. С. 279-298. DOI:10.14515/monitoring.2023.3.2400 EDN: EEUWNH
14. Никовская Л.И. Справедливость как стимул перехода к социально-ориентированной модели развития в России // Социальная справедливость в современном мире: сборник статей. - Москва: Ключ-С, 2017. - 446 с. EDN: ZQZKIP
15. Парсонс Т. Система современных обществ/Пер, с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева. - М.: Аспект Пресс, 1998. - 270с.
16. Платон. Государство. - М.: АСТ, 2022. - 448 с.
17. Роулз, Дж. Теория справедливости. - Новосибирск, 1995. - 535с.
18. Сэндел М. Справедливость. Как поступать правильно? / пер. с англ. Александра Калинина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 352 с.
19. Тульчинский Г.Л. Справедливость и справедливости: типы справедливости, власти и соответствующих конфликтов // Социальная справедливость в современном мире: сборник статей - Москва: Ключ-С, 2017. - С.49-64.
20. Хёффе О. Справедливость: Философское введение - М.: Праксис, 2007. - 192с. ISBN: 978-5-901574-64-5 EDN: QWQBIL
21. Черныш М.Ф. Проблема справедливости в русской общественной мысли // Проблемы социального равенства и справедливости в России и Китае: [монография]. - М.: Издательство "Новый Хронограф", 2021. - 592 с. 10.19181/monogr.978-5-94881-514-5.2021. 62-63. DOI: 10.19181/monogr.978-5-94881-514-5.2021.62-63
22. Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С., Липатова А.С. Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2012. Т. 9, № 1. - С. 50. https://psy-journal.hse.ru/data/2013/10/30/1283379255/Schwartz_et_al_9-02pp43-70.pdf. EDN: QYXAEH
23. Bailliard A.L., Dallman A. R., Carroll A., Lee B.D., et al. (2020) Doing Occupational Justice: A Central Dimension of Everyday Occupational Therapy Practice // Canadian Journal of Occupational Therapy. Sage Publications. 2020-04-01 DOI: 10.1177/00084174198989 EDN: REKSCE

24. Düzgün, G. E., Sharma, H. P., & Taran, P. A. (2025). Social Justice, Human Rights, Deliberate Action: An Analytical Review of the Literature in Seven Social Justice Thematic Areas. *Revista Tecnológica-ESPOL*, 37(1), 17-43. DOI: 10.37815/rte.v37n1.1302 EDN: DSSSDR
25. Kelly B., Adrian D. van Breda (2025) "You are nothing and you have nothing": Exploring social justice for youth leaving care in African contexts, // *Children and Youth Services Review*, Volume 172. DOI: 10.1016/j.childyouth.2025.108291
26. Le H.H., Staley B., Shore S., Nutton G. (2024) Beyond awareness: Social justice agents and preservice teacher possible selves // *Teaching and Teacher Education*, Volume 148. DOI: 10.1016/j.tate.2024.104698
27. Nussbaum M. (2011) *Creating capabilities: The Human Development Approach*. Harvard: Harvard University Press - 237p.
28. Rissanen I., Kuusisto E., Timm S., Kaukko M. (2023) Diversity beliefs are associated with orientations to teaching for diversity and social justice: A study among German and Finnish student teachers // *Teaching and Teacher Education*, Volume 123. DOI: 10.1016/j.tate.2022.103996 EDN: XNBSLA
29. Sanjakdar F., Premier J. (2023) Teaching for social justice in higher education: Reflexive and critical auto-ethnographic narratives of hope, resilience, and change // *Teaching and Teacher Education*, Volume 127. DOI: 10.1016/j.tate.2023.104114 EDN: WRWFOH
30. Sanjakdar F., Premier J. (2023) Teaching for social justice in higher education: Reflexive and critical auto-ethnographic narratives of hope, resilience, and change // *Teaching and Teacher Education*, Volume 127. DOI: 10.1016/j.tate.2023.104114 EDN: WRWFOH
31. Suárez J. S. *Virtud y belleza en el pensamiento de Félix Varela* (2015) Editorial: Holguín; Número de páginas. - 143p.

References:

1. Aristotle (2022) *Nicomachean Ethics*. - Moscow: Azbuka. - 448 p. (In Russ.)
2. Barash, R. E. Russians' perceptions of the key components of quality of life and social justice: a cross-section of public opinion in 2024. *Bulletin of the Institute of Sociology*. 2024. Volume 15. No. 4. pp. 82-109. (In Russ.) DOI: 10.19181/vis.2024.15.4.7 EDN: UBPJFV
3. Volkov, Yu.G. (2022) Social justice as a value: in search of a new theoretical optics. *Sociological research*. Volume 48. No. 10. pp. 27-36. (In Russ.) DOI: 10.31857/S013216250021512-6 EDN: WGLQOM
4. Volkov, Yu. G., Bineeva N. K. (2023) Preservation of ethnocultural diversity and the fairness of interethnic relations in the assessments of the population of Southern Russia. *Bulletin of the Institute of Sociology*. Volume 14. No. 3. pp. 112-132. (In Russ.) DOI: 10.19181/vis.2023.14.3.7 EDN: ECPKTQ
5. Butenko, N. A. (2019) The Idea of a Just Society and Social Conflicts: Analysis of Content and Interrelationships. *Gramota*. Vol. 12. Issue 9. Pp. 112-115. (In Russ.) <https://doi.org/10.30853/manuscript.2019.9.22> EDN: KAGFGX
6. Vasilyeva E. A. (2024) Justice: Conceptualization of Value. *Bulletin of St. Petersburg University. Sociology*. Vol. 17. Issue 4. Pp. 376-397. (In Russ.) EDN CPJJPQ
7. Weber A. B. (2015) Social Justice and Development. *Free Thought*. no. 5. Pp. 95-108. EDN: UTEXIF

8. Volkov, Yu.E. (1998) Justice. *Russian Sociological Encyclopedia. General editorship of Academician of the Russian Academy of Sciences G.V. Osipov*. Moscow: NORMA-INFRA M Publishing Group. 530 p. (In Russ.)
 9. Gorshkov M. K. (2022) Social justice in the mass perception and value orientations of Russians. *Humanities of the South of Russia*. Volume 11. No. 6. pp. 32-47. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2022.6.1> EDN: BZZAGS
 10. Gazieva I.A. (2024) *Sociology of Values: Research Methodology: Monograph*. - Moscow: Infra-M. 253 p. (Scientific Thought). (In Russ.) - DOI 10.12737/2133680 (RSCI) EDN: RNJQLC
 11. Gazieva I.A. (2025) Empirical Model for the Analysis of Social Values of Student Youth. *State and Municipal Administration. Scientific Notes*. no. 2. Pp. 230-240. (In Russ.)
 12. Guseinov A.A. (2001) Justice. *Philosophical Dictionary*. edited by I.T. Frolov. Moscow: Respublika. pp. 536-538 (In Russ.) EDN: VRZLPQ
 13. Milovanova M.Yu., Irsetskaya E.A. (2023) Gender balance and social justice as the basis of a healthy society. An overview of the materials of the international scientific and practical conference The First Shanyav Readings. *Monitoring public opinion: economic and social changes*. no. 3. pp. 279-298. (In Russ.) DOI:10.14515/monitoring.2023.3.2400 EDN: EEUWNH
 14. Nikovskaya L.I. (2017) Justice as an Incentive for the Transition to a Socially-Oriented Development Model in Russia. *Social Justice in the Modern World: A Collection of Articles*. Moscow: Klyuch-S. 446 p. (In Russ.) EDN: ZQZKIP
 15. Parsons T. (1998) *The System of Modern Societies*. Translated from English by L.A. Sedov and A.D. Kovalev. Moscow: Aspect Press. 270 p. (In Russ.)
 16. Platon (2022). *The State*. Moscow: AST. 448 p. (In Russ.)
 17. Rawls, J. (1995). *Theory of Justice* Novosibirsk. 535 p. (In Russ.)
 18. Sandel M. (2013) *Justice. What is the Right Thing to Do?* translated from English by Alexander Kalinin. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. -352 p. (In Russ.)
 19. Tulchinsky G.L. (2017) Justice and Fairness: Types of Justice, Power, and Corresponding Conflicts. *Social Justice in the Modern World: A Collection of Articles* - Moscow: Klyuch-S. -pp. 49-64(In Russ.)
 20. Höffe O. (2007) *Justice: A Philosophical Introduction*. Moscow: Praxis. 192 p. (In Russ.) EDN: QWQBIL
 21. Chernysh M.F. (2021) *The Problem of Justice in Russian Social Thought. Problems of Social Equality and Justice in Russia and China: [monograph]*. Moscow: Novy Chronograph Publishing House. 592 p. DOI: 10.19181/monogr.978-5-94881-514-5.2021. 62-63 (In Russ.)
 22. Schwartz Sh., Butenko T.P., Sedova D.S., Lipatova A.S. (2012) A refined theory of basic individual values: application in Russia. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, Vol. 9, no. 1. P. 50. (In Russ.) https://psy-journal.hse.ru/data/2013/10/30/1283379255/Schwartz_et_al_9-02pp43-70.pdf EDN: QYXAEH
 23. Bailliard A.L., Dallman A. R., Carroll A., Lee B.D., et al. (2020) Doing Occupational Justice: A Central Dimension of Everyday Occupational Therapy Practice. *Canadian Journal of Occupational Therapy*. Sage Publications. 2020-04-01 <https://doi.org/10.1177/00084174198989> EDN: REKSCE
 24. Düzgün, G. E., Sharma, H. P., & Taran, P. A. (2025). *Social Justice, Human Rights, Deliberate Action: An Analytical Review of the Literature in Seven Social Justice Thematic Areas*. Revista Tecnológica-ESPOL, 37(1), 17-43. <https://doi.org/10.37815/rte.v37n1.1302> EDN: DSSSDR
-

25. Kelly B., Adrian D. van Breda (2025) «You are nothing and you have nothing»: Exploring social justice for youth leaving care in African contexts. *Children and Youth Services Review*, Volume 172. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2025.108291>
26. Le H.H., Staley B., Shore S., Nutton G. (2024) Beyond awareness: Social justice agents and preservice teacher possible selves. *Teaching and Teacher Education*, Volume 148. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104698>
27. Nussbaum M. (2011) *Creating capabilities: The Human Development Approach*. Harvard: Harvard University Press 237p.
28. Rissanen I., Kuusisto E., Timm S., Kaukko M. (2023) Diversity beliefs are associated with orientations to teaching for diversity and social justice: A study among German and Finnish student teachers. *Teaching and Teacher Education*, Volume 123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103996>. EDN: XNBSLA
29. Sanjakdar, F. and Premier, J. (2023) Teaching for social justice in higher education: Reflexive and critical auto-ethnographic narratives of hope, resilience, and change. *Teaching and Teacher Education*, Volume 127. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104114> EDN: WRWFOH
30. Sanjakdar F., Premier J. (2023) Teaching for social justice in higher education: Reflexive and critical auto-ethnographic narratives of hope, resilience, and change. *Teaching and Teacher Education*, Volume 127. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104114>. EDN: WRWFOH
31. Suárez J. (2015) *S.Virtud y belleza en el pensamiento de Félix Varela* Editorial: Holguín; Número de páginas. 143p.

Сведения об авторе:

Инна Александровна Газиева, кандидат социологических наук, доцент, старший научный сотрудник Научно-исследовательского центра социально-политического мониторинга Института общественных наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, адрес: 119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, e-mail: gazieva-ia@ranepa.ru, SPIN-код: 8411-6195, AuthorID: 532316, ORCID 0000-0002-0778-7171.

About the author:

Inna A. Gazieva, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Senior Researcher at the Scientific Research Center for Social Political Monitoring at the Institute of Social Sciences, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Moscow), e-mail: gazieva-ia@ranepa.ru, ORCID 0000-0002-0778-7171, SPIN-код: 8411-6195, AuthorID: 532316.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор утвердил окончательный вариант статьи.

The author declares no conflict of interest.

The author has approved the final version.

© Gazieva, I.A., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

В. Л. Ланцев 

Дворец пионеров и школьников имени Ю.А. Гагарина,
адрес: 302028, Россия, г. Орёл, ул. Салтыкова-Щедрина, д. 31

Поступила
в редакцию
17.11.2025

Поступила
после
рецензирования
16.02.2026

Принята
к публикации
20.03.2026

Аннотация. В статье рассматривается проектное управление как один из механизмов в сфере государственного управления. Особое значение данная технология приобрела в связи с реализацией национальных проектов, охватывающих ключевые направления социально-экономического развития России.

Целью статьи является выявление особенностей имплементации принципов проектного управления в систему менеджмента в сфере образования, обеспечивающих рационализацию процессов ее деятельности в развитии организаций. **Методы и материалы исследования.** Эмпирическая база исследования представлена данными о реализации национальных проектов в сфере образования в 2006 и 2019 году. Исследование реализовано в три этапа:

1) методом интент-анализа изучены паспорта национального и федерального проектов, из числа реализованных до 2019 года, что позволило выявить и систематизировать особенности и эволюцию применения инструментов проектного управления; 2) в рамках вторичного анализа результатов социологического опроса руководителей образовательных организаций города Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецкого автономного округа исследована их компетентностная готовность к реализации национальных проектов; 3) экспертный опрос управленческого состава (18 экспертов) учреждений сферы образования Орловской области, проведенный в декабре 2025 методом интервью об имплементации принципов проектного управления позволил структурировать сбор профессиональных мнений по реализованным механизмам и технологиям внедряемых принципов при реализации национальных проектов, обеспечив валидность результатов исследования. **Результаты.** Среди наиболее значимых нововведений следует выделить появление собственных специализированных паспортов проектов, усложнение структуры национальных проектов, поддержку собственных проектов в регионах, закрепление персональной ответственности чиновников за результаты, привлечение внебюджетных источников финансирования и разработка информационной кампании. Отмечается, что эффективность проектного управления во многом определяется вовлеченностью ключевых акторов в реализацию мероприятий проектов. При этом уровень вовлеченности напрямую зависит от уровня субъектности акторов. В статье отмечается, что установление всех субъектов и оценка их ценностных установок позволяет прогнозировать риски и повысить качество управления проектами. По результатам экспертного опроса (3 этап), отмечается интеграция проектной деятельности в управленческий процесс руководителей сферы образования, формирование культуры взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также развитие партнёрских отношений при реализации проектов.

Применение. Ключевыми направлениями совершенствования механизма проектного управления является повышение субъектности участников проектов, интеграция проектного подхода в систему подготовки кадров и ориентация на запросы стейкхолдеров. способствует вовлечению исполнителей проекта и активизации их участия.

Ключевые слова: проектное управление, национальные проекты, государственная образовательная политика, система образования, управленческие механизмы, субъекты управления

Финансирование: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.



Для цитирования: Ланцев В.Л. Проектное управление как механизм реализации государственной образовательной политики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 100-135. EDN WUPQOZ

© Ланцев В.Л., 2026

PROMOTING PROJECT MANAGEMENT IN STATE EDUCATIONAL POLICY IMPLEMENTATION

V.L. Lantsev 

Palace of Pioneers and Schoolchildren named after Y.A. Gagarin
address: 31, Saltykova-Shchedrin St, Orel, Russia, 302028

Received
17.11.2025

Revised
16.02.2026

Accepted
20.03.2026

Abstract. Due to the national projects implementation in key areas of Russian social economic development, project management became one of the leading technologies. The purpose of the article is to identify the features of project management process in the educational system, ensuring the rationalization and the development of organizations.

Research methods and materials. The empirical base includes data on the state educational projects implementation in 2006 and 2019. There are three study phases:

1) an intent analysis of the national and federal projects passports, including those before 2019, which made it possible to identify and systematize the specifics of project management tools and structure their evolution (from formalization to digital integration);

2) a sociological survey of the heads of educational organizations in St. Petersburg, the Republic of Tatarstan and the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, which made it possible to assess the core competencies of effective project execution;

3) interviews with managers and staff (18 people) of educational institutions in Orel region (December 2025), which allowed structuring the mechanisms and technologies in the national projects implementation.

As a result, the author highlights the most significant research results, such as: the development of their own specialized project passports, detailing the national projects structure, supporting their own projects in the regions, consolidating the personal responsibility of officials for the results, attracting extra-budgetary sources of funding and a well-thought-out information campaign. The author notes that the effectiveness of project management is largely determined by the involvement of key actors in the activities implementation. At the same time, the level of the involvement directly depends on the level of the actors' subjectivity. The author emphasizes that, assessment of the value orientations of the national projects subjects makes it possible to predict risks and improve the quality of management. According to the results of the interviews with managers and staff (phase 3), the formation of a culture of interaction with external stakeholders, as well as the development of partnerships in the projects implementation, was recorded.

Discussion. The project approach integration into the education system will ensure the national projects implementation in the regions of Russia.

Keywords: project management, national projects, state educational policy, education system, management mechanisms, management entities

Funding: This research received no external funding.



For citations: Lantsev, V.L. (2026) Promoting Project Management in State Educational Policy Implementation. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Vol. 21. no.1. P.100-135. EDN: WUPQOZ

© Lantsev V.L., 2026

ВВЕДЕНИЕ

Поиск эффективных технологий управления развитием социально-экономической сферы является одним из важных направлений государственной политики. На протяжении нескольких последних десятилетий наблюдается устойчивая тенденция к переходу от преимущественно процессного управления к проектному. Проблематика имплементации проектного управления поставлена в науке сравнительно недавно. При этом в настоящее время тема не теряет своей актуальности.

Анализ публикаций российских авторов показывает, что тема внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти имеет важное значение как междисциплинарная проблема. Имплементация проектных подходов находится в фокусе исследований экономистов (Гайдук, 2025; Копытова, Пахнина, 2023), политологов (Маслов, Лаврова, 2024), социологов (Новоселов, 2025; Маркова, Гордеева, 2025). В литературе также изучается проблема внедрения проектного управления в сферу образования. Большая часть работ посвящена при этом имплементации проектного менеджмента в сфере высшего образования (Дятлов, Ковалев, 2025; Певная, Боронина, Кульминская, 2024; Грачев, Бурлов, 2025). Следует отметить, что большое количество научных исследований было проведено в период с 2006 по 2008 год, когда в Российской Федерации реализовывались первые четыре национальных проекта в сфере социально-экономического развития. В настоящее время внимание к данной теме во многом обусловлено завершением в 2024 году целого ряда новых нацпроектов, которые существенно отличаются от реализованных ранее инициатив. Следует отметить, что в публикациях недостаточно представлены вопросы внедрения принципов проектного управления в социальной сфере и повышения эффективности менеджмента в базовых институтах гражданского общества.

За последние 30 лет проекты стали современным и эффективным подходом к ведению деятельности органов власти, учреждений и организаций. В этой связи актуальность внедрения технологии проектного управления остается крайне важной.

Изучению технологии и механизмов проектного управления, принципов и внедрения проектных подходов в деятельность органов власти и организаций посвящены работы как зарубежных, так и отечественных авторов. Среди исследований зарубежных ученых и практиков можно выделить Г. Грея и Э. Ларсона, Г. Дитхелма, Д. Локка, Ф. Бэбьюли, М. Ньюэлла, У. Тёрка, Г. Уэбстера и других. Вопросы эффективного управления проектами обсуждаются и в работах отечественных ученых: А.В. Алешина, М.Ю. Рыбакова, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и Н.Д. Ольдерогее, А.П. Шихвердиева, К.В. Харченко, Т.В. Юрьевой и других. Опыт проектного управления в государственном секторе РФ во многом основан на результатах, достигнутых международными ассоциациями, которые внедрились собственные стандарты управления проектами (Макурина, Костянян, 2022). Анализируя подходы к реализации национальных проектов, можно отметить влияние на них позитивного опыта Германии (Wagner, 2014), Великобритании (Anantatmula, 2021) и Японии (Brunet, 2003). Этот опыт успешно применяется не только в государственном секторе, но активно используется бизнес-структурами и некоммерческими организациями при реализации собственных проектов, в том числе проектов по повышению эффективности.

Отдельные практики проектного управления в субъектах РФ изучаются и международным сообществом (Эльшейх, Аль-Оайеф, Аберрах, 2022). В некоторых

работах отмечается позитивный зарубежный опыт реализации проектов на государственном уровне, внедрение которого в Российской Федерации может способствовать повышению эффективности проектной деятельности (Лукашук, 2022).

Различные методы проектного управления, применение в системе образования, описаны в работе Т.А. Сапуновой (Сапунова, 2022). Описание различий проектного управления и традиционной системы менеджмента позволяет оценить специфику стратегического планирования на государственном уровне, существенно преобразившую методологию реализации национальных проектов и программ. Следует отметить работы, в которых анализируются проблемы реализации проектов в РФ и риски, приводящие к достижению неполных планируемых результатов. Так, проблемы реализации проектов социально-экономического развития освещены в работах А.А. Кузнецовой (Кузнецова, 2022), С.А. Козловской и Л.В. Погосовой (Козловская, Погосова, 2022), В.В. Еремина (Еремин, 2023), С.Т. Махматовой (Махматова, 2023), Е.С. Силовой (Силова, 2022), Л.В. Оболенской и Е.Л. Моревой (Оболенская, Морева, 2021) и других. При этом основные положения реализации национальных проектов и анализ подходов к их менеджменту был проведен ещё Ю.В. Бычковой на данных по промежуточным итогам реализации приоритетных национальных проектов (Бычкова, 2008). В многих работах также отмечается необходимость повышения качества при реализации проектов в социальной сфере и более широкого внедрения принципов проектного управления в соответствии с существующими стандартами. Большое внимание со стороны исследователей к реализации национальных проектов обусловлено не только их значимостью для социально-экономического развития государства, но и всеобъемлющим применением принципов проектного управления, позволяющим обеспечить достижение планируемых результатов.

Вопросам имплементации принципов проектного управления в систему образования посвящены работы Е.П. Седых (Седых, 2019), Д.А. Щербаковой и Л.В. Долгополовой (Щербакова, Долгополова, 2023), А.В. Родионова и В.И. Белова (Родионова, Белова, 2020), О.Н. Киселевой (Киселева, 2021) и других. Ряд научных публикаций посвящен реализации принципов проектного управления по уровням образования: на уровне высшего образования – Ф.З. Турдукулов (Турдукулов, 2016), М.В. Большедворская и А.В. Блинникова (Большедворская, Блинникова, 2020), О.Н. Крюкова (Крюкова, 2023); на уровне основного общего образования – Шклярова О.А. и Тиунова В.В. (Шклярова, Тиунова, 2018), Е.В. Алешина, Т.В. Дуран и А.И. Зверев (Алешина, Дуран, Зверев, 2021), А.Ю. Шкуров (Шкуров, 2023), на уровне дошкольного образования – О.В. Кривомлина (Кривомлина, 2016), М.С. Голубь и Д.А. Кураева (Голубь, Кураева, 2021); на уровне дополнительного образования – О.Д. Еремеева (Еремеева, 2024), И.Е. Быстренина (Быстренина, 2021); среднего профессионального образования – О.В. Лещер и Е.Д. Троегубова (Лещер, Троегубова, 2019), Г.Н. Подчалимова, Л.В. Травкина и Л.В. Некрасова (Подчалимова, Травкина, Некрасова, 2018). В контексте нашей работы наибольший интерес представляет рассмотрение подходов к реализации проектов в сфере образования. Отдельные работы, посвященные реализации национального проекта «Образование» на основе принципов проектного управления. Такие авторы, как О.Г. Прикот (Прикот, 2019), О.В. Мурзаева (Мурзаева, 2022), Д.В. Денежкина и Ю.А. Лях (Денежкина, Лях, 2024) изучают общие вопросы управления проектами на материалах национального проекта. В этой связи можно утверждать, что проектное управление становится одним из

наиболее важных механизмов реализации государственной образовательной политики.

В научной литературе приводятся разные определения «проектного управления» (Кравец, Вертиль, 2022). Так, М.Л. Разу понимает под ним «особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно – системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели» (Разу, 2007). Под проектным управлением Т.В. Юрьева подразумевает «специфическую управленческую деятельность, ориентированную на выполнение запланированных результатов при определенных ресурсных параметрах» (Юрьева, 2014). Ю.О. Бакланова считает, что проектное управление – это «управление, основанное на проектных технологиях, тесно взаимосвязанное со стратегическим видением организации, предприятия, отрасли, региона, осуществляемое посредством выполнения комплекса проектов с учетом их взаимозаменяемости, взаимодополняемости и синергичности» (Бакланова, 2012). Перечисленные подходы справедливы и по отношению к системе образования.

Таким образом, технология управления проектами стала одной из ключевых в государственной образовательной политике. Важным при этом остается вопрос совершенствования проектных подходов применительно к управлению образовательными системами. Исследование проектного управления как механизма реализации государственной политики в сфере образования целесообразно проводить на основе анализа мероприятий и результатов крупных проектов, реализованных в сфере образования Российской Федерации в последние годы. Особый интерес для исследования представляет изучение механизмов достижения результатов национального проекта «Образование», реализация которого завершилась в декабре 2024 года. Выявление подходов к реализации нацпроекта позволяет установить специфику имплементации проектной технологии в деятельность органов власти. В этой связи целью настоящей работы стало выявление особенностей проектного управления в системе образования Российской Федерации, как эффективного механизма реализации государственной образовательной политики.

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

В процессе подготовки нашего исследования учитывалось содержание нормативных документов федерального, регионального и муниципального уровней, затрагивающих проблему внедрения принципов проектного управления. При этом в качестве объекта исследования выступили национальные проекты и программы в сфере образования, в которых консолидированы усилия органов власти и субъектов управленческой деятельности различного уровня по имплементации проектных подходов. Проанализированы паспорта национального и федерального проектов, в том числе из числа реализованных до 2019 года.

В качестве эмпирической базы исследования выступили данные, полученные из официальных документов, в том числе аналитических отчетов о реализации национального проекта «Образование» и входящих в его структуру федеральных проектов. Большое значение при этом приобрели данные, взятые с официальных сайтов органов исполнительной власти субъектов РФ, реализующих полномочия в сфере образования. Были рассмотрены данные о разработке и имплементации региональных проектов, разработанных в целях достижения ключевых показателей соответствующих федеральных программ и проектов. Большое значение в рамках настоящей работы приобрели данные экспертного опроса об

имплементации принципов проектного управления в сфере образования Орловской области, проведенного в декабре 2025 методом интервью, экспертами выступили, государственные служащие региональных и муниципальных органов исполнительно власти, руководители и заместители руководителей учреждений и образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования Орловской области образования в количестве 18 человек. Все опрошенные эксперты принимают непосредственное участие в реализации национальных проектов и программ в регионе.

Данные, полученные из указанных источников, позволили выявить ряд специфических особенностей реализации государственной политики в сфере управления проектами национального, федерального, муниципального уровня, а также проектах, реализуемых на уровне отдельных образовательных организаций.

Эмпирическая база исследования представлена данными о реализации национальных проектов в сфере образования в 2006 и 2019 году. Методология исследования реализована в три этапа:

1) в рамках кабинетного исследования проанализированы паспорта национального и федерального проектов, в том числе из числа реализованных до 2019 года, что позволило выявить и систематизировать особенности и эволюцию применения инструментов проектного управления;

2) сравнительной анализ готовности к вовлечению и оценку видов необходимых компетенции для участия в национальных проектах в рамках вторичного анализа результатов социологического опроса руководителей образовательных организаций города Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецкого автономного округа;

3) экспертный опрос управленческого состава (18 экспертов) учреждений сферы образования Орловской области, проведенный в декабре 2025 методом интервью об имплементации принципов проектного управления позволил структурировать сбор профессиональных мнений по реализованным механизмам и технологиям внедряемых принципов при реализации национальных проектов, обеспечив валидность результатов исследования.

В процессе интервьюирования оценивалось результативность реализации, достижение целей, структурирование проблемных зон, анализировалось межведомственное взаимодействие, а также степень готовности и компетентности качества подготовки руководителей и управленческих команд, способных эффективно решать задачи развития системы образования в контексте проектного подхода.

В рамках первого этапа, анализируя нормативные документы и научные публикации в области проектного управления, следует отметить расширение сферы применения проектного менеджмента. Помимо этого, выявлено, что стандарты проектного менеджмента опираются на позитивный международный опыт. Перечисленные факторы обеспечили достижение планируемых результатов завершенного в конце 2024 года национального проекта «Образование».

Для повышения эффективности управления проектами в сфере образования в России необходимо: развивать нормативную базу реализации проектов; внедрить механизмы подготовки проектных руководителей и проектных команд; оптимизировать подходы к проведению мониторинга промежуточных и итоговых результатов проекта; повышать компетенции руководителей в области

управления рисками; учитывать национальную и региональную специфику при разработке и реализации проектов.

Отдельные выводы работы основаны на результатах вторичного анализа социологического опроса руководителей образовательных организаций города Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецкого автономного округа (Прикот, Верховская, 2016). В фокусе данного исследования находились вопросы готовности директоров российских школ к внедрению принципов проектного управления в систему менеджмента в образовательном учреждении. Большое внимание в указанном исследовании было уделено изучению сильных и слабых сторон профессиональной компетенции руководителей в области управления проектами в сфере образования. Данные опроса в части профессиональных дефицитов использовались нами при разработке рекомендаций для органов власти по имплементации проектного управления в сфере образования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В настоящее время система проектного управления в государственной сфере характеризуется достаточно высокой степенью бюрократической нагрузки, которая выявляется при анализе документов по формированию и мониторингу нацпроектов (Иваненко, Киселева, 2021). Среди наиболее острых замечаний следует выделить: избыточность требований к содержанию и перечню индикаторов достижения планируемых результатов, а также формальность при определении сроков достижения отдельных показателей. Кроме того, в процессе взаимодействия частного сектора и государственных ведомств ключевая роль обычно отводится вторичным процессам исполнения документов, что затрудняет применение методов проектного управления (Коваленко, 2016). В отдельных работах освещается проблема недостаточной сформированности методических подходов к оценке эффективности национальных проектов и их мониторинга (Трещалин, 2023).

Все эти аспекты указывают на востребованность проведения дальнейших исследований в области совершенствования проектного управления при реализации национальных проектов и государственных программ.

В процессе внедрения принципов проектного управления в сферу образования в Российской Федерации учитывались следующие подходы¹:

1. В качестве руководителей проектов закреплены руководители соответствующих органов исполнительной власти и профильных ведомств.
2. Задачи проектов максимально детализированы с учетом сроков исполнения и ключевых показателей.
3. На этапе планирования определены контрольные точки, подтверждающие эффективность проекта и достижение запланированных результатов.
4. Предусмотрено финансовое обеспечение реализации проектов за счет средств различных бюджетов. При этом большое внимание уделено внебюджетным источникам финансирования (Седова, 2020).

Следует отметить, что в системе проектного управления в Российской Федерации разрабатываются специализированные документы. Среди них следует отметить:

¹ «Методические указания по разработке национальных проектов (программ)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12). [Электронный ресурс]; URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm-utv-prezidiumom/> (дата обращения: 13.02.2026 г.)

- паспорт проекта, определяющий цели, задачи, планируемые результаты, ответственных лиц, общие сроки реализации, объемы финансирования и перечень мероприятий по достижению ключевых индикаторов;
- дорожные карты проектов (план-графики), устанавливающие этапы достижения целей проекта в разбивке по отчетным периодам;
- аналитические и отчетные документы о промежуточных и конечных результатах реализации проекта, выраженных в оценке качественных и количественных показателей.

Результаты экспертного опроса представителей системы образования Орловской области¹, указывают на сходные принципы имплементации проектных подходов на уровне региона и отдельных образовательных организаций. При этом, как отмечают специалисты муниципальных органов управления образованием и представители администраций образовательных организаций, реализация проектов регионального, муниципального и локального уровня сопряжена с формированием соответствующей нормативно-правовой базы.

Значительное место в реализации проектов в социальной сфере, в том числе в образовании, отводится системе мониторинга достижения результатов, которая в РФ постоянно совершенствуется и развивается. В процессе реализации новых национальных проектов фиксировались факты несвоевременного исполнения мероприятий, проблемы расходования бюджетных и внебюджетных средств, несоответствия количественных показателей, собираемых различными системами мониторинга. Сбор указанных данных и их оперативное освещение на уровне органов исполнительной власти выступили достаточно эффективным стимулом для ключевых исполнителей мероприятий проекта. В то же время выявлены несоответствия промежуточных показателей по отдельным мероприятиям, возникающие в результате использования различных методик расчета и архитектуры систем, а также разнородности механизмов проверки данных (Горяченко, Малов, 2021). В этой связи повышался риск неоперативного принятия управленческих решений и нарушения принципов проектного управления в части обеспечения высокой гибкости и адаптивности проектов.

Внедрение принципов проектного управления осложняется и модернизацией в социальной сфере, которая носит затяжной и не всегда последовательный характер. Не стала исключением и сфера образования. Изменение подходов к управлению, обновление содержания деятельности отдельных ключевых акторов, внедрение новых мероприятий на фоне реализации мер, не демонстрирующих желаемую эффективность, приводят к перерасходу ресурсов, в том числе финансовых средств из бюджетных и внебюджетных источников. В целом это снижает отдачу от реализации проекта (Ботарева, 2021). Часть перечисленных проблем в сфере проектного управления в системе образования обусловлены переходным периодом и выходом России из части международных проектов и программ. Как уже отмечалось нами ранее существует проблема преемственности национальных программ и проектов. Выстраивание структуры

¹ Опрос проводился автором в декабре 2025 года методом интервью. В качестве экспертов выступили государственные служащие региональных и муниципальных органов исполнительной власти Орловской области, осуществляющие полномочия в сфере образования (7 экспертов) и представители учреждений и образовательных организаций Орловской области, выполняющие функции региональных ресурсных и координационных центров (11 работников регионального Института развития образования, регионального центра оценки качества образования и ресурсных центров дополнительного образования).

реализации проектов позволить обеспечить последовательное повышение качества жизни населения в РФ и эволюционное развитие принципов проектного управления (Аганбегян, 2020).

Важным фактором успешности проектного управления является наличие в органах власти и организациях специалистов, обладающих высокой квалификацией в области проектного менеджмента. При этом, как отмечают эксперты системы образования, высокую значимость приобретает деятельность по подготовке проектных команд, способных эффективно решать задачи по достижению планируемых результатов проектов различного уровня.

Таким образом, принципы проектного управления играют ключевую роль в реализации национальных проектов. Необходимо отметить, что содержание механизмов проектного управления во многом ориентировано на зарубежные модели и подходы и опирается на опыт практик, в том числе и принципов научной организации труда, разработанных в СССР в XX веке (Мельников, Ганькин, 2018). В то же время существует ряд рисков и недостатков, которые препятствуют достижению ключевых показателей нацпроектов. Во многом они связаны с несоответствием реальных практик проектного управления в России принципам управления проектами в соответствии с общепринятыми стандартами. Так, к ключевым принципам проектного управления следует отнести конкретизацию и достижимость целей и задач, наличие детального плана, разработка программы управления рисками и коммуникациями между участниками проекта и заинтересованными лицами, регламентацию сроков реализации, наличие постояннодействующей системы мониторинга и высокая степень гибкости и адаптивности проектных подходов (Шаюк, 2023; Шаюк, Галкин, 2022). Проведенный в рамках данного исследования анализ нормативных документов, регламентирующих реализацию национальных проектов в сфере социально-экономического развития в России, позволил нам выявить проблемные зоны, которые могут стать точками роста при реализации дальнейших проектов и повышении эффективности деятельности проектных команд. Среди наиболее уязвимых мест следует выделить следующие:

- цели и задачи отдельных мероприятий представляются слишком глобальными и расплывчатыми, что ставит под угрозу возможность их достижения в полном объеме;
- зачастую отсутствуют детально проработанные планы по достижению планируемых результатов;
- данные, предоставляемые в рамках проводимых мониторингов, запаздывают, что не позволяет оперативно вносить изменения в содержание проекта;
- слабо проработаны каналы коммуникаций между ключевыми участниками проектов и заинтересованными лицами, а информация по реализации проектных решений может доводиться в директивном виде, снижая личную вовлеченность и мотивацию основных акторов;
- недостаточная обеспеченность ресурсами, в том числе кадровыми, ставит под угрозу реализацию проекта на практике;
- гибкость и адаптивность проектов снижается на фоне высокой бюрократизированности системы управления.

Реализация национальных и иных проектов в системе образования Российской Федерации, прежде всего, определяется конкретными документами (паспорта, план-графики). При этом необходимо отметить, что существуют нормативно-правовые документы в сфере управления проектами двух типов (Кузнецов, Першина, 2023). Первые определяют общий вектор развития проектного

управления в органах власти РФ, подходы к организации проектной деятельности, требования к оценке эффективности проектов и другие. Документы второго типа разрабатываются в целях реализации проектов в отдельных отраслях народного хозяйства, в том числе в сфере образования. В них отражена ведомственная специфика, а их срок действия определяется временем жизни конкретного проекта и фактическим достижением запланированных результатов. В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов последние рассматриваются в качестве комплекса мероприятий, направленных на получение экономического или социального эффекта¹. При этом деятельность, организуемая в рамках проекта, закрепляется нормативно, в том числе документами федеральных, региональных и муниципальных органов исполнительной власти.

Как отмечают представители системы образования одним из основополагающих документов в системе проектного управления в Российской Федерации является Указ Президента РФ № 474, закрепляющий принцип декомпозирования задач социально-экономического развития страны². Система управления проектами приобретает в этой связи собственную иерархию и может быть ориентирована как исключительно на проектное управление, так и процессное. В первом случае по окончании проекта разрабатывается и реализуется новый проект, имеющий собственные цели и задачи, а также результаты. Во втором мероприятия, внедренные в практику реального управления в ходе реализации проекта, внедряются в управленческую структуру и приобретают характер постоянного процесса³. На этом фоне созданы условия для имплементации проектной технологии на уровне отдельных субъектов, что выводит проектное управление на уровень ведущего механизма реализации государственной образовательной политики в части достижения задач научно-технологического развития страны, модернизации образования и повышения его качества.

С 2018 года проведена серьезная работа по совершенствованию нормативно-правового обеспечения реализации проектного подхода к управлению в органах власти. Было разработано Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ, в котором перечислены значимые требования к выполнению отдельных мероприятий в системе проектного менеджмента⁴. Данное положение определяет также функциональную структуру управления проектами в Правительстве Российской Федерации, а также вносит ряд изменений в акты Правительства РФ, имеющих серьезное значение для организации проектного менеджмента и реализации национальных проектов. В том же 2018 году были утверждены Методические рекомендации по организации проектной

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов от 21 июня 1999 года № ВК 477 (Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ). [Электронный ресурс]; URL: <https://base.garant.ru/2320803/> (дата обращения: 18.12.2025 г.)

² Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]; URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 18.01.2026 г.)

³ Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. N 26Р-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти". [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/> (дата обращения: 18.01.2026 г.)

⁴ Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]; URL: <https://base.garant.ru/72093040/> (дата обращения: 18.01.2026 г.)

деятельности в федеральных органах исполнительной власти¹. Данные методические рекомендации содержат в себе перечень процессов и подпроцессов, а также задач для органов исполнительной власти в таких группах как: стратегическое планирование и управление портфелем проекта, управление проектом, принятие решений и организационная поддержка, развитие компетенций и культуры эффективности, управление стимулированием участников проекта. Кроме того, в рекомендациях приводится форма типового чек-листа, который может использоваться для оценки качества организации проектной деятельности и подходов к экспертизе выполнения процессов и подпроцессов управления проектами. Совершенствование нормативной базы проектного управления обеспечивает повышение эффективности реализуемых мероприятий.

В 2018 году было проведено исследование готовности руководителей образовательных организаций г. Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецком автономном округе к имплементации проектного менеджмента (N=296) (Прикот, Верховская, Каюмова, 2019). По результатам опроса было выявлено, что руководители образовательных организаций понимают значимость внедрения механизмов проектного управления и готовы к имплементации механизмов, знакомы с содержанием отдельных нормативных документов в области проектной деятельности и понимают значимость и специфику деятельности проектной команды. Вместе с тем, выявлены проблемы, которые указывают на необходимость серьезной работы с директорами образовательных организаций. Среди «слабых» сторон следует отметить:

- недооценка руководителями проектного управления в развитии образовательной организации;
- выдавливание из проектных мероприятий части субъектов, в том числе латентных (обучающихся, родителей, сотрудников системы дополнительного профессионального образования и других) из распределенного проектного управления;
- применение административных мер контроля в рамках проектного подхода, вызывающего снижение уровня доверия и возрастания напряженности в проектных командах, что может приводить к их диссоциации;
- привычка считать, что проектное управление – это «старый» подход к управлению, использующий новую терминологию;
- нежелание создавать в организации проектный офис и непонимание его роли;
- приверженность традиционным источникам информации об управлении, которые не актуальны в рамках реализации национального проекта «Образование»;
- управление на основе содержания федеральных государственных образовательных стандартов, которые, по сути, не несут информации управленческого характера.

Выявленные по результатам данного исследования дефициты указывают на потребность в изменении подходов к обучению руководителей в области проектного менеджмента.

¹ Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утв. Правительством РФ 12 марта 2018 г. № 1937п-П6). [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71809098/> (дата обращения: 18.01.2026 г.).

Следует отметить, что важное значение имела деятельность по подготовке паспортов новой волны национальных проектов, начатая также в 2018 году. Отметим, что отправной точкой для старта данной деятельности стали положения Указа Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»¹. В данном документе структурирована специфика реализации национальных проектов, что стало фундаментом для разработки нормативных актов, регламентирующих процедуру имплементации принципов проектного управления социально-экономическим развитием. Утвержденные в июне 2018 года Методические указания по разработке национальных проектов (программ) регламентировали формирование единого управленческого пространства, в рамках которого обеспечивается достижение национальных целей РФ. Важным аспектом, позволившим унифицировать подходы к разработке проектов в различных ведомствах, стало внедрение общих требований к разработке проектной документации². В соответствии с Методическими указаниями целевые значения показателей национальных проектов определяются на основании Указа Президента РФ №204 от 7 мая 2018 года. Также существует возможность включения дополнительных показателей и институциональных задач, позволяющих обеспечить достижение требуемого результата с учетом специфики сферы нацпроекта. При этом задачи были детализованы для повышения прозрачности механизма достижения ключевых показателей. В то же время разработанные документы пока ещё не содержат национальных принципов проектного управления, а, значит, в перспективе предстоит серьезная работа по внедрению собственного стандарта проектной деятельности как в органах власти, так и на уровне отдельных организаций. В Методических указаниях недостаточно подробно описаны механизмы подбора и расстановки специалистов, сохранения баланса между бюджетными и внебюджетными источниками финансирования, что говорит о не полном соответствии принципам проектного управления. Некоторые вопросы вызывает и отсутствие рекомендаций по выбору конкретных проектных подходов для достижения качественных и количественных показателей, что затрудняет подбор оптимальных управленческих и социальных механизмов достижения планируемых результатов.

Анализ отдельных документов, касающихся кассового исполнения национальных проектов и программ, позволяет выявить недостаточно сформированные возможности для оперативного изменения условий проектов, корректировки дорожных карт и результатов в соответствии с реальным запросом экономики и социальной сферы. Так, по данным Счетной палаты РФ данные по расходованию бюджетных средств предоставляется несвоевременно, что не позволяет оперативно принимать соответствующие управленческие решения³. Это обстоятельство снижает эффективность проводимого мониторинга.

¹ Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/> (дата обращения: 28.01.2026 г.).

² Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утв. Правительством РФ 6 июня 2018 г.). [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71870048/> (дата обращения: 16.02.2026 г.).

³ Заключение на проект бюджета-2021 // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/audit/proekt-2021> (дата обращения: 19.01.2026)

Обсуждение

При рассмотрении технологии проектного управления в сфере образования, возникает необходимость выявить специфические черты при реализации национального проекта «Образование». При этом важно выявить особенности нового проекта и его отличий от проектов, ранее реализованных в системе образования РФ. В этой связи нами проведен анализ специфики реализации приоритетного национального проекта «Образование», реализация которого началась в 2006 года. Для нашей работы имеют важное значение такие показатели, как нормативно-правовое обеспечение, структура и содержание проекта, мониторинг результатов, оценка эффективности и другие особенности, которые характеризуют обе инициативы с позиций проектного менеджмента.

Сравнение двух крупнейших национальных проектов в сфере образования, позволяет нам выявить как сходства, так и различия не только в нормативном обеспечении, но и их механизмах реализации. Среди сходных черт следует отметить наличие плановых сроков реализации, географию внедрения проектных решений (вся территория Российской Федерации), наличие структуры и перечня ответственных лиц, наличие бюджетных источников финансирования, достаточно жесткие индикаторы и показатели результативности, наличие системы управления достижением результата. Следует отметить, что мероприятиями первого проекта в части финансирования организаций и поддержки работников были охвачены все уровни системы образования (Фахрутдинова, 2009). При этом новый нацпроект существенно повлиял на деятельность всех учреждений за исключением дошкольных, ввиду сложности оценки образовательных результатов детей дошкольного возраста.

На этом фоне количество различий значительно выше, что указывает на совершенствование подходов к реализации проектов в государственной образовательной политике. К наиболее важным отличиям следует отнести следующие:

1. Нормативно-правовое обеспечение национального проекта «Образование» 2024 года (НПО) представлено паспортами различного уровня, в то время как приоритетный нацпроект «Образование» образование 2006 года (ПНПО) не имел утверждённой собственной документации, а его реализация регламентировалась несколькими независимыми нормативно-правовыми актами.

2. Достижение результатов ПНПО в субъектах РФ происходило на основании показателей, обозначенных в федеральных документах. При этом для отдельных мероприятий разрабатывались региональные программы. На этом фоне в рамках реализации НПО в регионах были утверждены паспорта региональных проектов, а также программы, регламентирующие достижение показателей, заложенных в документах федерального уровня.

3. Несмотря на наличие конкретных сроков реализации, отдельные мероприятия НПО не были завершены в 2008 году, ввиду их глобальности. Так, мероприятия по подключению образовательных организаций к высокоскоростному Интернету продолжают и в настоящее время. В то же время реализация нового нацпроекта завершилась в 2024 году, а незавершенные федеральные проекты, которые стартовали после 2020 года, вошли в состав нового проекта «Молодежь и дети».

4. В паспорте НПО перечислены ответственные лица от федеральных органов исполнительной власти с указанием их занятости в проекте в процентах от общего рабочего времени. Это обстоятельство позволило внедрить

персональную ответственность работников за результаты в соответствии с международными принципами проектного управления.

5. Структура ПНПО представляла собой набор мероприятий, реализация которых объединена общим бюджетом. На этом фоне НПО имеет сложную органичную структуру. В начале 2019 года проект состоял из 10 федеральных проектов и программ. В процессе реализации был продемонстрирован определенный уровень гибкости в управлении проектом. Так, был досрочно прекращен федеральный проект «Учитель будущего» и также прекращено финансирование отдельных мероприятий ряда федеральных проектов (например, мероприятия по созданию Мобильных технопарков «Кванториум» в рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка»). Кроме того, реализация отдельных проектов была продолжена в рамках других национальных проектов (например, мероприятий федерального проекта «Эксперт образования» были исключены из нацпроекта «Образование», курируемого Минпросвещения РФ, и перенесены в национальный проект «Наука и университеты», реализуемого Министерством науки и высшего образования РФ). Также в период до 2024 года в состав нацпроекта были введены новые федеральные проекты «Молодежь России» и «Патриотическое воспитание», реализация которых продолжена в рамках нацпроекта «Молодежь и дети».

6. Существенные изменения произошли в системе управления национальными проектами. Управление в рамках ПНПО осуществлялось посредством административных и организационных механизмов, реализуемых в рамках существующей управленческой вертикали. Основными исполнителями мероприятий проекта являются специалисты региональных органов исполнительной власти, институтов повышения квалификации, методических служб. Работники образовательных организаций (административные и педагогические) при этом выступали в роли объектов управления. На этом фоне система менеджмента мероприятия НПО в большой степени согласована с международными принципами проектного управления. Важной особенностью стала имплементация мероприятий, направленных на повышение субъектности педагогических и административных работников образовательных организаций за счет внедрения механизмов общественного обсуждения, обратной связи, а также отдельных мероприятий, направленных на совершенствование личностных и профессиональных, в том числе управленческих, компетенций. Управление реализацией проекта происходило посредством создания проектных команд, включающих ответственных лиц и исполнителей.

7. По каждому мероприятию ПНПО были определены количественные показатели, мониторинг достижения которых осуществлялся посредством сопоставления, планируемого и фактически достигнутого значений. Информацию по достижению показателей формировали федеральные и региональные органы власти. Мониторинг и оценка результата НПО характеризовалась собственными особенностями. Были определены планируемые результаты и индикаторы, маркирующие их достижение (нарастающим итогом по каждому году реализации проекта). Для каждого показателя в паспортах приведена методика расчета. В паспорте нацпроекта представлены не только количественные, но и качественные показатели модернизации системы образования. Статистические данные по количественным показателям собираются посредством Государственной автоматизированной системы «Управление» и Государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет».

8. Финансирование ПНПО происходило в формате обеспечения отдельных мероприятий, каждое из которых утверждалось собственными нормативно-правовым актом. При этом финансовые средства выделялись в виде субсидии субъектам из средств федерального бюджета. Финансовое обеспечение НПО было предусмотрено как за счет средств федерального бюджета, так и за счет консолидированных бюджетов субъектов РФ и внебюджетных источников. На момент начала реализации нацпроекта был определен общий объем финансирования, в разбивке по федеральным проектам, годам и субъектам. Выделение средств отдельным субъектам производилось на основании результатов конкурсного отбора. При этом разные субъекты участвуют в реализации федеральных проектов или отдельных мероприятий в сроки, регламентируемые конкурсными заявками.

9. Существенные изменения претерпели подходы к информационному освещению проектов. В ситуации с ПНПО оно было минимальным, а информация о результатах проекта использовалась ограниченным кругом специалистов. Освещение нацпроекта и его результатов в СМИ имело эпизодический характер. На этом фоне информация о содержании, промежуточных и конечных результатах реализации НПО и федеральных проектов регулярно освещалась в СМИ, была доступна широкому кругу пользователей, в том числе из числа специалистов органов власти, представителей профессионального педагогического сообщества, общественности. Размещение информации происходило через различные информационные системы, официальные порталы и каналы, СМИ (Селиванова, Киселева, Узюмова, 2022).

Данные, полученные в ходе проведенного нами экспертного опроса, указывают на существенное изменение подходов к реализации национальных проектов в сфере образования в Российской Федерации. Одна из причин этого обусловлена в широком внедрении механизмов проектного менеджмента в систему государственного управления социально-экономическим развитием страны и системой образования, в частности. Вместе с тем, национальный проект «Образование» имеет собственные особенности, которые заключаются не только в имплементации в него механизмов проектного управления, но и обновленными подходами к модернизации системы образования. Рассматривая технологию проектного управления в сфере образования в РФ, остановимся на ключевых особенностях, обеспечивающих повышение эффективности достижения планируемых результатов.

Финансирование нацпроекта. В отличие от ряда инициатив в сфере социально-экономического развития РФ, реализованных с начала 2000-х годов, финансирование нацпроекта «Образование» было определено уже к концу 2018 года, то есть до начала реализации. Общая сумма финансирования составила свыше 747 млрд. руб. Впоследствии бюджет проекта был увеличен и составил 784,5 млрд. руб. Как уже отмечалось ранее в паспорте национального проекта общий объем финансирования был распределен по источникам, среди которых особо выделены средства федерального бюджета, консолидированные бюджеты субъектов РФ и внебюджетные источники финансирования, привлеченные в том числе в рамках проектов государственно-частного партнерства (Дерен, Ерина, 2023). Следует отметить, что особенности финансирования нового нацпроекта «Образование» оказали серьезное значение на успешность реализации проекта. Это обусловлено тем, что средства выделялись не на реализацию отдельных мероприятий, имеющих собственный бюджет, а были заложены сразу в разбивке по федеральным проектам. Такой подход не позволил снизить финансовое

обеспечение проекта в течение срока реализации даже в силу возникновения рисков событий, обусловленных ситуацией на геополитической арене. Кроме того, включение в документацию национального проекта бюджетных обязательств субъекта, позволило повысить уровень персональной ответственности членов региональных проектных команд. Такой подход к финансированию национального проекта «Образование» позволил обеспечить беспрецедентное обновление материально-технической базы образовательных организаций и внедрить инновационные инструменты в образовательный процесс. Необходимо отметить, что финансирование нацпроекта «Образование» являлось достаточно гибким. Так, по состоянию на конец 2024 года сумма общих средств, выделенных на реализацию всех федеральных проектов, составила 1065,8 млрд. руб., из которых более 700 млрд. руб. были переданы в качестве субсидии бюджетам субъектов РФ. Значительное увеличение бюджета проекта по сравнению с исходным значением обусловлено появлением в его структуре новых федеральных проектов и мероприятий.

Команда проекта. Паспорт национального проекта определяет персональную ответственность специалистов органов исполнительной власти за нацпроект, федеральные проекты или их отдельные мероприятия. Аналогично в каждом региональном проекте, разработанном для реализации комплекса мероприятий нацпроекта в субъекте РФ, указываются куратор из числа заместителей губернатора, руководитель и администратор проекта. При этом в качестве ответственных лиц могут выступать чиновники органов исполнительной власти и сотрудники государственных образовательных организаций, в случае возложения на них ответственности за реализацию мероприятий или достижение отдельных показателей. Так, в Орловской области ответственность за результаты реализации отдельных мероприятий как федеральных, так и региональных проектов были возложены на специалистов органов исполнительной власти, либо работников подведомственных учреждений, отвечающих за сопровождение отдельных уровней образования. Закрепление персональной ответственности, как один из принципов проектного управления в этом случае повышает управляемость проекта и способствует более эффективному достижению планируемых результатов, повышая его статус как важнейшего механизма государственной образовательной политики. Следует отметить, что в состав проектных команд входят не только представители системы образования. Реализация отдельных мероприятий возложена на нескольких лиц из разных органов исполнительной власти, что повышает эффективность межведомственного взаимодействия. Например, реализация мероприятий по созданию субсидиарных структур консолидировала усилия экономического блока, ведомств, курирующих государственные строительные программы и государственное имущество субъектов РФ, и, собственно, органов управления образованием.

Структура проекта. В отличие от приоритетного национального проекта 2006 года новый национальный проект «Образование» имеет достаточно сложную структуру, которая представлена федеральными проектами и программами. Каждый их проектов направлен на модернизацию конкретного уровня образования и содержит перечень собственных мероприятий, каждое из которых вносит собственный вклад в достижение цели нацпроекта. В состав НПО на начало 2019 года входили следующие федеральные проекты и программы:

- «Современная школа»;
- «Успех каждого ребенка»;

- «Учитель будущего»;
- «Цифровая образовательная среда»;
- «Молодые профессионалы»;
- «Поддержка семей, имеющих детей»;
- «Новые возможности для каждого»;
- «Социальная активность»;
- «Экспорт образования»;
- «Социальные лифты для каждого».

С 1 января 2025 года в структуру национального проекта вошли два новых федеральных проекта, реализация которых продолжится до конца 2025 года. Проект **«Молодежь России»** (Развитие системы поддержки молодежи) направлен на вовлечение молодежи в реализацию проектов и программ и создание механизмов самореализации молодого поколения¹. Реализация федерального проекта **«Патриотическое воспитание»** подразумевает активное вовлечение граждан РФ в программы патриотические программы². При этом проект предполагает работу с тремя возрастными категориями граждан: лицами в возрасте от 5 до 19 лет, в возрасте от 20 до 30 лет и старше 30 лет. Актуальность имплементации двух новых проектов обусловлена нестабильной ситуацией на геополитической арене, необходимостью воспитания граждан в духе традиционных российских ценностей и формирования образа Родины.

Следует отметить, что входящие в структуру национального проекта «Образование» не охватывают уровень дошкольного образования. Во многом это обусловлено невозможностью достижения ключевых показателей проекта при работе с детьми до 7 лет. Вместе с тем, мероприятия по модернизации системы дошкольных образовательных организаций, увеличению количества мест в детских садах и реализации воспитательных программ вошли в новую редакцию Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»³. По мнению экспертов, это позволяет констатировать всеобъемлющий характер модернизации сферы образования.

Мониторинг ключевых показателей. Мониторинг достижения ключевых показателей нового НПО обладает рядом особенностей:

- в паспортах проектов представлены не только количественные, но и качественные показатели, причем достижение последних фиксируется без количественной оценки;
- мониторинг большинства показателей осуществляется через цифровые платформы или государственные информационные системы. При этом созданы и сервисы для мониторинга реализации отдельных мероприятий. Так, например, оценка выполнения мероприятия по созданию и функционированию детских технопарков «Кванториум» федерального проекта «Успех каждого ребенка»

¹ Паспорт федерального проекта «Молодежь России» национального проекта «Образование». [Электронный ресурс]; URL: https://der.kostroma.gov.ru/upload/medialibrary/930/115dyl2x4ny51d5hzzonei8vyo7ps140/FP_Molodezhg_Rossii.pdf (дата обращения 23.01.2026 года).

² Паспорт федерального проекта «Патриотическое воспитание» национального проекта «Образование». [Электронный ресурс]; URL: https://minobr.gov-murman.ru/files/activities/fp-patrioticheskoe-vozpitanie_2.pdf (дата обращения 23.01.2026 года).

³ Постановление Правительства РФ от 07.10.2021 N 1701 (ред. от 26.12.2024) «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации "Развитие образования" и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации». [Электронный ресурс]; <https://legalacts.ru/doc/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-07102021-n-1701-o-vnesenii/> (дата обращения 23.01.2026 года).

осуществлялась через платформу ФГБОУ ДО «Федеральный детский эколого-биологический центр». При этом количественные показатели по охвату детей дополнительными общеобразовательными программами и мероприятиями в рамках того же проекта оцениваются через АИС «Навигатор». В этой связи возникает проблема дублирования данных и «задвоения» ряда показателей, что негативно сказывалось на качестве предоставления данных о реализации проекта.

Таким образом, новый национальный проект «Образование» представляет собой инструмент, вобравший в себя лучшие международные практики и наработки отечественной системы управления проектами. Анализ нормативной документации нацпроекта и входящих в его состав федеральных проектов позволяет сделать вывод о том, что его при разработчики проекта опирались на принципы проектного управления, регламентированные общепринятыми стандартами. Можно выделить следующие особенности технологии проектного управления при реализации национального проекта «Образование»: персонификация ответственности за процесс и результат; разделение управленческих полномочий; повышение субъектности основных исполнителей проекта; адресное финансирование; информирование населения о результатах реализации нацпроекта.

Анализируя планируемые результаты национального проекта «Образование», мы приходим к выводу, что основой эффективной реализации его основных мероприятий становится не только опора на ключевые принципы проектного управления. В соответствии с ними выделяют управление сроками проекта, его стоимостью, качеством результата, проектной командой, внутренними и внешними коммуникациями, а также различного рода рисками и угрозами. Большое значение имеет также и управление изменениями, что особенно актуально для таких масштабных проектов, как национальный проект «Образование», в паспорт которого неоднократно вносились правки. Среди наиболее крупных изменений следует выделить исключение ряда федеральных проектов и разработку новых, что как отмечалось нами ранее, происходило непосредственно в момент реализации проекта. При этом среди общих принципов проектного управления, реализуемых в рамках нацпроекта, можно выделить специфические подходы, определяющие эффективность проводимых мероприятий в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Важную роль в достижении целей нацпроекта играет разнообразие механизмов, имплементация которых в структуру федеральных проектов позволяет снизить вероятность возникновения ряда рисков. Среди них можно отметить, как внутренние риски, связанные с качеством проектной документации, работой команды, своевременностью выделения бюджетных средств, так и внешние риски, возникающие в том числе на форме нестабильности геополитической ситуации и санкционной политики других стран.

Управленческие механизмы, заложенные в концепцию национального проекта «Образование» многообразны, и опираются в своей основе на различные управленческие подходы. В то же время существует возможность классифицировать эти механизмы, исходя из масштаба воздействия на систему образования, финансирования и активности позиции основных акторов, выступающих субъектами и объектами в имплементации мероприятий проекта. В этой связи мы выделяем сущностные, адаптивные, организационные,

кадровые, событийные, мотивационные и финансовые механизмы управления результатами нового национального проекта «Образование».

Мы полагаем, что ключевым фактором достижения целей национального проекта «Образование» является многообразие механизмов проектного управления, заложенных в программу реализации отдельных федеральных проектов. Успешность реализации нацпроекта определяется совокупным действием всех типов механизмов. Такой подход позволяет минимизировать риски, возникающие в случае слабой эффективности от применения механизмов одного типа. По сравнению с ПНПО реализация нового нацпроекта носит продуманный характер, заключающихся в создании оптимальных условий имплементации инноваций. При этом среди важнейших особенностей механизмов проектного управления можно выделить гибкость, взаимодополняемость, комплексность, адресность и повышение субъектности всех акторов.

Управление образованием, на фоне общей модернизации всего социального института качественно меняется в последние годы. Во многом это обусловлено имплементацией принципов и механизмов проектного управления, на основе которых строятся взаимодействия между субъектами и объектами управленческой деятельности. Образовательные организации, обладающие высокой степенью консервативности, характеризуются разнообразными типами связей, формирующими устойчивый социальный порядок. При этом внедрение любой инновации приводит к изменению устойчивости всей системы. Ряд авторов полагает, что проектные команды, формируемые как ответ на необходимость достижения отдельных результатов в ограниченные сроки, выстраиваются на основании «сильных» связей, основой которой является общая цель и определенные профессиональные знания и умения менеджеров (Прикот, 2018). На этом фоне отмечается возможность наличия и «слабых связей» между базовыми составляющими образовательного процесса. Учитывая, что модернизация системы образования на протяжении многих лет носит перманентный и затяжной характер, в социальных телах образовательных организаций формируется достаточно сильная устойчивость к системным изменениям. В этой связи внедрение принципов проектного управления в образовательную организацию может нивелировать риски, возникающие на фоне имплементации инноваций, в том числе связанных с изменением условий труда и кадровой политики.

Повысить эффективность управления внутри отдельной образовательной организации невозможно в рамках проектов, реализуемых только в формате «сверху-вниз», то есть вертикальных систем управления. Во многом это обусловлено снижением уровня субъектности педагогических и руководящих кадров (директоров и их заместителей), возникающем из-за применения директивных методов управления, представляющих пережитки административно-командной системы. В этой связи большое значение приобретает внедрение принципов и механизмов проектного управления в отдельной организации, то есть в рамках горизонтального управленческого пространства (Юсупов, 2017). При этом одним из эффективных способов реализации проектов в учреждении является матричная схема. Важное значение приобретают в этой связи сильные проектные команды, создаваемые в организации и способные решать задачи модернизации ключевых элементов образовательного процесса.

Мы полагаем, что широкое внедрение принципов проектного управления в сфере образования может существенно уменьшить вероятность возникновения рисков, возникающих на фоне высокой бюрократической нагрузки. Наличие большого числа менеджеров, не являющихся исполнителями или владельцами ключевых процессов, повышает нагрузку на акторов, ответственных за достижение показателей. При этом такие менеджеры часто не имеют достаточного опыта, компетенций или авторитета для управления изменениями (Казанцев, 2023). В сложившейся ситуации снижается субъектность основных исполнителей мероприятий, происходит их отчуждение от процессов, связанных с принятием решений (Пилюгина, 2022). На этом фоне может снижаться стабильность социального порядка в телах организаций, происходить распад социальных связей, образуемых в процессе достижения интегрального качества образования и снижение общей эффективности команд в сфере образования. Полученные нами экспертные оценки указывают на то, что решению данной проблемы способствует вовлечение работников образовательных организаций в управление базовыми процессами и повышение их субъектности, в том числе за счет создания различных органов общественного управления. Важным аспектом является организация проектных команд на основе действующих коллективов и групп работников, имеющих сходные профессиональные цели и ценностные ориентиры. Такой подход позволяет снизить затраты ресурсов на образование новых связей и может быть успешно применен как для внутренних проектов организаций, так и проектов более высокого уровня.

Изложенный подход в определённой мере согласуется с принципами проектного управления. При этом каждый сотрудник, вовлеченный в реализацию проекта, участвует в процедуре управления организацией, через вверенные ему функции. Это и позволяет повысить уровень субъектности педагогов, а, следовательно, их вовлеченности в процесс обновления образовательной организации. Более крупные проекты должны в этом случае дробиться на более мелкие, а глобальные цели декомпозироваться на конкретные задачи в соответствии с принципами проектного управления. Фактически целью существования организации является сохранение баланса между необходимостью отвечать потребностям отдельных её членов с учетом их ценностных установок и ожиданий, а с другой адекватно реагировать на воздействия внешней среды. Повышению устойчивости социального порядка в этой связи будет способствовать возрастание субъектности каждого индивида, что, на наш взгляд является одним из ключевых факторов достижения целей проектной деятельности. При этом важным фактором на наш взгляд является именно повышение субъектности всех участников проекта. Для выявления всех типов субъектов и их роли в реализации национального проекта «Образование» мы используем метод установления, детально описанный А.В. Тихоновым (Тихонов, 2009).

Использование метода установления позволило нам дополнительно выявить условия реализации нацпроекта в образовательных организациях, рассмотреть возможные диспозиции ключевых субъектов, участвующих в имплементации, и оценить возможные риски. Исследование механизмов имплементации принципов проектного управления в сфере образования невозможно без учета особенностей управляемой и управляющей подсистем. Также необходимо учитывать не только внутренние факторы, но и характер внешней среды, оказывающих влияние на эффективность деятельности социальных организаций различного уровня. При этом большое значение для достижения целевых

показателей приобретают как постоянные, так и переменные величины. Среди них особое место занимает характер управленческого воздействия доминирующего субъекта, подстраивающего идеальный результат проектной деятельности «под себя» и оказывающего влияние на выбор оптимальных путей решения задач развития всей системы. Применение метода установления позволяет нам выявить большое количество явных и латентных субъектов реализации проектов в сфере образования. Среди ключевых акторов в достижении целей и задач национального проекта «Образование» можно выделить ведомства федерального уровня, органы исполнительной власти, осуществляющие полномочия в сфере образования на уровне субъектов РФ или отдельных муниципалитетов, администрации образовательных организаций. Явно выраженное иерархическое отношение перечисленных субъектов, вместе с тем, не позволяет однозначно говорить о наличии в их числе доминирующего субъекта, выявление которого и оценка мотивов его деятельности и составляет ключевую задачу метода установления.

Предложенный А.В. Тихоновым метод установления, органично связанный с методами понимания и объяснения, может быть успешно применен для выявления как явных, так и латентных субъектов реализации проектов в сфере образования, а также для выделения доминирующего субъекта. Мы полагаем, что роль доминирующего субъекта не всегда играет субъект, обладающий наибольшими властными полномочиями в сфере образования. Зачастую субъекты, расположенные на более низких ступенях управленческой вертикали, напрямую участвуют в реализации отдельных мероприятий проектов, влияя тем самым на достижимость результата и его качественные характеристики. Так, органы исполнительной власти федерального уровня определяют общие цели и задачи национального и аффилированных с ним федеральных проектов, объемы финансирования, качественные и количественные показатели и индикаторы, подходы к их мониторингу. При этом реальные управленческие и социальные механизмы достижения планируемых результатов зачастую определяются на уровне субъектов, муниципалитетов или отдельных образовательных организаций. Такой подход обусловлен сложной структурой управления в сфере образования (Панченко, 2021). В то же время делегирование части полномочий на более низкие уровни управления порождает большое число различных субъектов. При этом отдельные субъекты могут выступать в роли модуляторов общего вектора реализации проекта, изменяя подходы к достижению целей, а, следовательно, и качественные показатели.

Важным аспектом реализации национального проекта образования становится вовлечение в проектную деятельность субъектов не из сферы образования. Так, в реализацию отдельных мероприятий федеральных проектов вовлекаются строительные организации, поставщики оборудования, надзорные органы и социальные партнеры, каждый из которых может влиять на качество результатов, на сроки реализации мероприятий. Это в свою очередь формирует целый блок переменных величин, которые необходимо учитывать на этапах планирования и оценки рисков.

Помимо явных субъектов управления проектами в сфере образования, на конечный результат влияют и латентные субъекты. К ним можно отнести законных представителей обучающихся, средства массовой информации, предприятия реального сектора экономики, представляющие элементы внешней среды, но влияющие на динамику образовательного процесса, а значит и планируемые показатели проектной деятельности. Применение метода

установления социологии управления позволяет рассматривать перечисленных акторов как субъектов реализации проектов, а значит учитывать их вклад в формировании конечного результата.

Установление доминирующего субъекта управления, оказывающего наибольшее влияние на реализацию проектов в сфере образования, должно осуществляться комплексно. В зависимости от типа мероприятия главенствующую роль могут играть субъекты разного уровня. Так, в одних случаях это могут быть органы исполнительной власти федерального или регионального уровня (например, при строительстве новых образовательных организаций или открытии субсидиарных сущностей), в других же – педагогические работники, организующие и проводящие мероприятия, упитывающиеся в показателях по охвату обучающихся и их законных представителей. В этой связи можно выделить некий обезличенный субъект, интегрирующий установки и ожидания всех участников образовательного процесса. Таким субъектом может выступать общество, формирующее заказ на достижение определенного уровня качества образования, как комплексного показателя деятельности всей системы. Также следует отметить, что метод установления доминирующего субъекта может стать эффективным инструментом прогнозирования результатов и оценки рисков реализации проектов в сфере образования в Российской Федерации.

В последние годы наметилась тенденция к изменению внешних условий имплементации принципов проектного управления в образовательных учреждениях. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение «уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений»¹. Кроме того, Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 года № 1642 утверждена госпрограмма РФ «Развитие образования», построенная на принципах проектного управления². Сама структура указанной программы указывает на необходимость имплементации методологии проектного управления в сферу образования. В то же время указанные нормативные акты не описывают механизм действия принципов проектного управления в деятельность отдельной образовательной организации. На практике возникает ситуация, при которой органы исполнительной власти, осуществляющие полномочия в сфере образования, контролируют процесс достижения показателей национального проекта на уровне школ, несмотря на дефицит ресурсов, кадров и иных возможностей. Финансирование, заложенные в федеральные проекты, не может полностью покрыть потребность системы образования в материально-техническом обеспечении, уровне заработных плат и условиях для развития профессиональных и личностных компетенций, что на наш взгляд и является мощным стимулом внедрения механизмов проектного управления. Важным достоинством проектного менеджмента и проектной деятельности в целом является возможность проявления инициативы снизу. На

¹ Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71415458/> (дата обращения 23.01.2026 года).

² Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. N 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]; URL: <https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения 23.01.2026 года).

практике государство определяет цели и задачи, достижение которых должно способствовать повышению качества образования, а определение формата и характера имплементации механизмов управления остается прерогативой управляющей подсистемы образовательной организации. В состав последней в соответствии с идеологией нацпроекта входят не только представители администрации, но и управляющий совет, а также наиболее активная и творческая часть педагогического коллектива, способная взаимодействовать в формате проектной команды. При этом в национальном проекте «Образование» заложено и финансирование на развитие, на которое может претендовать образовательная организация по итогам прохождения конкурсных процедур.

Таким образом, проектное управление выступает в роли ключевого механизма реализации государственной образовательной политики. В его структуре выделяются самостоятельно выделяются не только управляемая и управляющая подсистемы, но и комплексы управленческих решений, ограниченные, с одной стороны целевыми установками, а с другой – реальными результатами, достижение которых является индикатором эффективности проводимых мероприятий.

Результаты проведенного исследования указывают на значительное расширение возможностей для внедрения проектного управления как механизма государственной образовательной политики. Реализация федеральных проектов нацпроекта «Образование» органично продолжила внедрение мероприятий, определенных госпрограммой «Развитие образования». Внедрение принципов проектного управления в систему образования происходит с опорой как на внутриорганизационные мотивы, так и внешние стимулы. Важную роль при этом играет личная заинтересованность в достижении результатов проектов различного уровня руководящих и педагогических кадров, являющимися ключевыми акторами, обеспечивающими достижение устанавливаемых целевых показателей.

В федеральные проекты нового национального проекта «Образование» были заложены механизмы материального и нематериального стимулирования развития профессиональных компетенций работников. При этом важным остается вопрос вовлечения педагогов и представителей администрации в решение вопросов управленческого характера. Это может быть достигнуто путем повышения уровня субъектности образовательных организаций в определении стратегии достижения ключевых показателей проектов. Применение метода установления для анализа специфики субъект-объектных отношений между управляемой и управляющей подсистемами позволяет не только выявить латентные силы, оказывающие существенное влияние на результативность деятельности организаций, но и оценить их диспозиции в профессиональной деятельности, а также прогнозировать риски, возникающие в том числе в рамках проектной деятельности.

Основываясь на данных проведенного экспертного опроса и анализе нормативно-правовых актов, выделим ряд специфических характеристик проектного подхода по сравнению с традиционными механизмами управления:

1. Проектное управление в системе образования в большей степени ориентировано на заказчика образовательного процесса: государство, общество, рынок труда. При этом повышение качества предоставления образовательных услуг не предполагает управление только ради поддержания функциональности системы, но ставит перед собой цель в улучшении условий жизни населения РФ.

2. Применение проектного подхода к организации образовательного процесса стимулирует внедрение инновационных форм управления и социально-экономических механизмов, что в свою очередь способствует повышению качества.

3. Активное вовлечение основных исполнителей мероприятий национального и федеральных проектов, реализуемых в регионах и отдельных образовательных организаций, выступает стимулом для развития профессиональных и личностных компетенций педагогов. При этом формируется и персональная ответственность за результат.

4. Совершенствуются механизмы взаимодействия управляемой и управляющей подсистем, повышается уровень субъектности ключевых участников проектной деятельности.

5. Происходит внедрение инноваций, включение результатов инновационной деятельности в процессы, реализуемые в системе образования на постоянной основе.

6. Образовательный процесс меняется за счет обновления методов и средств обучения, воспитания и развития; обучающиеся вовлекаются в проектную деятельность, направленную на получение совместного лично-значимого результата.

Имплементация принципов проектного управления в рамках каждой подсистемы и структурного элемента заключается в создании управляющих моделей и практического воплощения решений, включенных в концепцию этих моделей. Как уже упоминалось нами ранее подобные модели или локальные проекты разрабатываются и реализовываются как на уровне субъекта РФ или муниципалитета, так и отдельной образовательной организации. При этом стартовой точкой любой такой модели являются результаты, достигнутые на момент разработки идей проекта. Важной особенностью внедрения принципов проектного управления в деятельность управляющих подсистем сферы образования является возможность разработки и реализации сложных комплексных проектов, в рамках которых решаются задачи взаимодействия разнородных структур между собой.

Особую ценность проектное управление приобретает в процессе совершенствования подходов к управлению персоналом. По результатам данной работы внедряются новые системы оценки сотрудников, в том числе по показателям KPI, внедрение систем рейтингов и механизмов материального и нематериального стимулирования. В рамках проектной деятельности упорядочиваются механизмы аттестации, повышения квалификации и развития компетенций. В результате чего возрастают индивидуальные показатели как педагогических, так и административных работников, формируются проектные офисы и команды, реализующие долгосрочные творческие и управленческие проекты (Седых, 2018).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа особенностей проектного управления системой образования можно сформулировать рекомендации для органов исполнительной власти, направленные на повышение эффективности национальных и федеральных проектов в Российской Федерации.

1. Ключевым условием применения проектного управления к реализации национальных программ развития является способность руководителей выбирать и адаптировать отдельные механизмы для достижения наивысшего результата. В этой связи необходимо выстроить национальную систему развития руководящих

кадров в системе образования в области проектного менеджмента и управления рисками. В рамках этой системы требуется организация системы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации и профессиональной переподготовки) линейных менеджеров, специалистов региональных органов исполнительной власти и проектных офисов с целью обучения навыкам имплементации проектных подходов в управление образованием.

2. Реализация долгосрочных проектов предполагает серьезную проработку рисков, в том числе способных возникнуть на фоне геополитической нестабильности. Реализация национального проекта «образование» наглядно это доказала. Так, цели по вхождению отечественной системы образования в ТОП-10 вполне достижимы, однако политика недружественных стран и санкции, под которыми находятся отдельные сферы российского общества, не позволяют подтвердить достижение ряда показателей, в том числе по результатам международных сравнительных исследований качества образования (Исяняев, 2024). При этом методики измерения отдельных показателей нацпроекта, разработанные в РФ, могут не дать полноценную картину формирования отдельных компетенций педагогов и обучающихся, а диплом выпускника российских образовательных организаций может оказаться не востребованным на международном рынке труда. На этом фоне реализация краткосрочных и среднесрочных проектов не требует учета сразу большого числа постоянных и переменных величин, поскольку их результат достигается в значительно более сжатые сроки. Таким образом, увеличение продолжительности проекта требует более серьезной работы по выявлению и устранению рисков.

3. Общее руководство проектом должен осуществлять проектный руководитель, обладающий специфическими компетенциями. В идеальной ситуации деятельность в проекте должна быть его основным направлением работы, что обеспечит наиболее полное погружение в протекающие процессы. В этой связи требуется адресная подготовка проектных менеджеров, которые могут и не являться руководителями образовательных организаций, но должны обладать функциями владельцев процесса, на преобразователи которого направлено внедрение инновации. Большое внимание необходимо уделить устранению профессиональных дефицитов в области проектного менеджмента и управления персоналом. При этом последнее направление обязательно должно включать модули, направленные на формирование в области мониторинга эффективности работы сотрудников, мотивации и стимулирования, а также навыков формирования проектных команд.

4. Необходимо организовать мониторинг достижения не только планируемых результатов в соответствии с заложенными в проект методиками расчета, но и проводить его по завершению каждой стадии. При этом мониторинг должен обладать такими свойствами как оперативность, прозрачность и своевременность. Если эти свойства у данных мониторинга или у системы сбора информации будут отсутствовать, то корректировать процесс реализации проекта становится практически невозможно. А вносимые изменения могут не достичь желаемого эффекта или даже оказать отрицательное модулирующее воздействие на результат, вызывая движение от него. Кроме того, налаженная система мониторинга позволяет уменьшить риски срыва сроков проекта и нецелевого расходования бюджетных средств. В целях повышения эффективности использования данных мониторингов, статистических и аналитических отчетов предлагается следующее:

- в Российской Федерации должна быть создана национальная система индикаторов оценки эффективности реализации государственных проектов и программ в сфере социально-экономического развития, позволяющая сопоставлять достигнутые показатели и оценивать возможные риски;

- необходим отказ только количественных показателей реализации проектов и программ в системе образования, поскольку учет и оценка качественных показателей позволят во многом избежать формального подхода и предоставления недостоверных сведений:

- данные о результатах мониторинга по вопросам эффективности расходованию бюджетных средств и оценки достигнутых показателей должны быть доступны широкому кругу пользователей и широко освещаться в СМИ с целью повышения позитивного имиджа как власти, так и социального института образования, переживающего кризис доверия со стороны населения (Зборовский, Амбарова, 2018);

- повышать уровень персональной и коллегиальной ответственности за предоставление статистической информации официальными субъектами сбора данных и отчетов о выполнении показателей.

5. Реализация национального проекта «Образование» в 2019 – 2024 годах выявила необходимость совершенствования нормативно-правовой базы в области проектного управления. Важным направлением при этом является работа по совершенствованию механизмов закрепления персональной ответственности ключевых исполнителей, в том числе за исполнение бюджетных показателей. При этом наказание должностных лиц за некачественное выполнение деятельности по реализации проекта должно быть определено в документах и неотвратимо.

6. В Российской Федерации в целом и отдельных субъектах должны быть разработаны собственные подходы к проектному управлению. Они должны учитывать как позитивный зарубежный опыт, так и ориентироваться на разработку собственных стандартов и методов управления. Важным направлением при этом является разработка и имплементация социально-управленческих механизмов развития, учитывающих социокультурную специфику российского образования и ценностно-профессиональные ориентации как педагогических работников, так и управленческих кадров, относящихся к субъектам различного типа.

Социально-экономическое развитие России в целом и отдельных субъектов невозможно без национальной системы управления государственными проектами и программами. Это касается как действующих проектов, так и тех, которые появятся в перспективе. Эффективность национальной системы проектного управления снижается на фоне отсутствия четких стандартов и регламентов. Имплементации проектного подхода без должного нормативно-правового обеспечения, учитывающего национальную и социокультурную специфику, снижает возможность достижения планируемых результатов. Индивидуальные подходы стран и отдельных регионов говорят о том, что отечественная практика не может и не должна ориентироваться на простое заимствование зарубежных наработок, но должна быть нацелена на разработку собственных практик проектного управления. В этой связи предложенные нами рекомендации для органов власти могут повысить эффективность реализации государственных проектов и программ.

Таким образом, проведенное исследование указывает на необходимость совершенствования механизма проектного управления сферой образования. Ведущими направлениями данной работы должны стать повышение субъектности

членов проектных команд, интеграция проектного подхода в систему профессиональной подготовки кадров и предпрофессиональной подготовки обучающихся, разработка и реализация проектов, ориентированных на удовлетворение запроса ключевых стейкхолдеров из числа представителей реального сектора экономики, государственного сектора, науки, а также лиц, получающих образование и их законных представителей. При этом важным остается вопрос подготовки проектных команд и развития культуры взаимодействия управляющей и управляемой подсистем в процессе реализации проектов.

Список литературы:

1. Аганбегян А.Г. Перезапуск национальных проектов как условие экономического роста // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2020. - Т. 225, № 5. - С. 49-64. - DOI: 10.38197/2072-2060-2020-225-5-49-64. - EDN: NEOXCI.
2. Алешина Е.В., Дуран Т.В., Зверев А.И. Проектирование образовательно-воспитательной среды школы: оценки участниками процесса // Вопросы управления. - 2021. - № 5(72). - С. 79-93. - DOI: 10.22394/2304-3369-2021-5-79-93. - EDN: SKBEIL.
3. Бакланова, Ю. О. Оценка эффективности управление региональными инновациями // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2010. - № 2(22). - С. 100-109. - EDN MSORUD.
4. Большедворская М.В., Блинникова А.В. Проектное управление как метод совершенствования системы высшего образования (на примере Иркутской области) // Педагогический ИМИДЖ. - 2020. - Т. 14, № 2(47). - С. 232-248. - DOI: 10.32343/2409-5052-2020-14-2-232-248. - EDN: JAMRQZ.
5. Ботарева Е. А. Национальные проекты в инструментах реализации территориальной социально-экономической политики РФ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2021. - № 1-2(52). - С. 74-78. - DOI: 10.24411/2500-1000-2021-1085. - EDN: EHWSRM.
6. Быстренина И. Е. Информационная система управления дополнительным образованием в ВУЗе // Современная экономика: проблемы и решения. - 2021. - № 3(135). - С. 35-48. DOI: 10.17308/meps.2021.3/2557. - EDN: LCGETV.
7. Бычкова Ю.В. Национальный проект как инструмент стратегического управления // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2008. - Т. 4. - № 3(24). - С. 51-61. - EDN: IJIFVX.
8. Гайдук В. И. Управление проектами в контексте стратегического развития экономики // Труды Кубанского государственного аграрного университета. - 2025. - № 118. - С. 7-14. - DOI 10.21515/1999-1703-118-7-14. - EDN GMPGDM.
9. Голубь М.С., Кураева Д.А. Модель подготовки будущих педагогов к управлению качеством дошкольного образования // Кубанская школа. - 2021. - № 3. - С. 30-35. - EDN: NLHJQB.
10. Горяченко Е.Е., Малов К.В. Проблемы реализации национальных проектов на муниципальном уровне // Мир экономики и управления. - 2021. - Т. 21, № 2. - С. 119-141. DOI: 10.25205/2542-0429-2021-21-2-119-141. - EDN: BRYFAH.
11. Грачев М.И., Бурлов В.Г. Модель повышения эффективности процессов управления образовательной организацией на основе решения обратной задачи // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт. - 2025. - Т. 19, № 9. - С. 43-49. - DOI 10.36724/2072-8735-2025-19-9-43-49. - EDN JFYKIO.

12. Денежкина Д.В., Лях Ю.А. О некоторых вопросах проектного управления в социальной сфере на примере национального проекта "Образование" // Человек. Социум. Общество. - 2024. - № S8. - С. 6-18. - EDN: UTIRNG.
13. Дерен И.И., Ерина К.А. Государственная финансовая поддержка как координационный фактор развития сферы образования // Ученые записки. - 2023. - № 2(46). - С. 25-29. - EDN: AFXZQS.
14. Дятлов А.В., Ковалев В.В. Менеджеристские основы нормативно-подушевого финансирования высшего образования и его социальные эффекты // Вестник Института социологии. - 2025. - Т. 16, № 3. - С. 203-228. - DOI 10.19181/vis.2025.16.3.11. - EDN HBXJLF.
15. Еремеева О.Д. Инструменты проектного управления системы в области дополнительного образования детей // Научный альманах. - 2024. - № 3-3(113). - С. 122-125. - EDN: JWWDZP.
16. Еремин В.В. Проектный подход 2023: необходимость использования интегральных показателей контроля // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 1. С. 99-107. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-99-107. - EDN: WXRSMJ.
17. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Доверие к высшему образованию: социологические подходы к исследованию проблемы // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2018. - № 3. - С. 21-35. DOI: 10.15593/2224-9354/2018.3.2. - EDN: YARSOT.
18. Иваненко Л.В., Киселева О.Н. Применение метода управления проектами как инновация в государственном и муниципальном секторе // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. - 2021. - Т. 12, № 1. - С. 75-83. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-1-75-82. - EDN: YQYNIG.
19. Исяняев Р.М. Влияние санкций на российское образование // Экономика и социум. - 2024. - № 2-2(117). - С. 475-480. - EDN: DRKXIQ.
20. Казанцев О.А. "Менеджеризация" общего образования: к постановке проблемы // Caucasian Science Bridge. - 2023. - Т. 6, № 1(19). - С. 96-103. DOI: 10.18522/2658-5820.2023.1.9. - EDN: RUILOI.
21. Коваленко М.В. Проблемы взаимодействия федеральных органов власти и власти субъектов Российской Федерации при реализации национальных проектов // Политика, экономика и инновации. - 2016. - № 2(4). - С. 5-8. - EDN: VRGUUF.
22. Козловская С.А., Погосова Л.В. Организация проектного управления в органах государственной власти // Сфера услуг: инновации и качество. - 2022. - № 60. - С. 54-58. - EDN: WVVFCI.
23. Копытова Е.Д., Пахнина С.Ю. Опыт проектного управления социально-экономическими процессами на муниципальном уровне власти // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - 2023. - Т. 16, № 3. - С. 159-182. - DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. - EDN HQRAEY.
24. Кравец Е.О., Вертиль Н.Н. Дефиниция понятий "управление проектами" и "проектное управление" // Вестник Института экономических исследований. - 2021. - № 3(23). - С. 105-110. - EDN: VDRTLF.
25. Кривомлина О.В. Повышение качества образовательной деятельности средствами внедрения в процесс дошкольной организации технологии проектов // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2016. - Т.10. - С. 131-135. - EDN: WYEEIR
26. Крюкова О.Н. Корпоративная система управления проектами в организациях высшего образования // Теория и практика общественного

развития. - 2023. - № 12(188). - С. 265-270. - DOI: 10.24158/tipor.2023.12.33. - EDN: KTEXPP.

27. Кузнецов Н.В., Першина Т.А. Проектный подход как инструмент реализации национальных проектов в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2023. - Т. 14, № 4. - С. 716-732. - DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732. - EDN: NVRNSX.

28. Кузнецова А.А. Национальные проекты как инструмент реализации стратегических целей страны // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2022. - № 7. - С. 70-72. - DOI: 10.23672/t6908-4586-5548-t. - EDN: ZYXVFS.

29. Лешер О.В., Трегубова Е.Д. Критериально-уровневое оценивание готовности педагога среднего профессионального образования к проектной деятельности // Современные проблемы науки и образования. - 2019. - № 3. - С. 20 - 29. - EDN: CJYSHL.

30. Лукашук В.И. Проектное управление в муниципальных органах власти: анализ зарубежного опыта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2022. - № 5-4(68). - С. 139-141. - DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-139-141. - EDN: SGDYFE.

31. Макурина А.А., Костянян А.А. Управление проектами: зарубежный и отечественный опыт применения // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 12-1(94). - С. 246-249. - DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-246-249. - EDN: WSFTRE.

32. Маслов Д.В., Лаврова Т.Б. ЭКГУ: модель совершенства для государственного управления в России // Стандарты и качество. - 2024. - № 10. - С. 80-85. - DOI 10.35400/0038-9692-2024-10-214-24. - EDN TWPHWG.

33. Махаматова С.Т. Импортозамещение и национальные проекты как стимулы развития российской экономики в условиях экономических санкций // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. - 2023. - Т. 13. - № 1. - С. 35-40. - DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40. - EDN: GWQDSF.

34. Мельников О.Н., Ганькин Н.А. Отечественный опыт в области научной организации производства и возможности его использования с позиций бережливого производства // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2018. - Т. 9, № 4. - С. 530-545. - DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.4.530-545. - EDN: YSTOJN.

35. Мурзаева О.В. Эффективность государственных закупок в проектном управлении субъектов Российской Федерации (на примере национального проекта "Образование") // Инновации и инвестиции. - 2022. - № 12. - С. 64-68. - EDN: IFUYJR.

36. Никонорова С.А., Сандра Чаха Д.Ф. Анализ предметных областей управления проектом. Управление содержанием // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023. - Т. 4. - № 1(133). - С. 99-105. - DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.04.013. - EDN: TMVELZ.

37. Новоселов А.С. Развитие методологии теоретических и прикладных исследований проблем регионального и муниципального управления // Регион: Экономика и Социология. - 2025. - № 1(125). - С. 249-276. - DOI 10.15372/REG20250110. - EDN CYJUSJ.

38. Оболенская Л.В., Морева Е.Л. Проблема согласованности целей в документах стратегического планирования на примере машиностроительного комплекса // Безопасность бизнеса. - 2021. - № 4. - С. 3-8. - DOI: 10.18572/2072-3644-2021-4-3-8. - EDN: RVSXUT.

39. Панченко А.Б. Структура системы управления образованием в России // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. - 2021. - № 2(71). - С. 44-57. - DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004. - EDN: DRJCJV.
40. Певная М.В., Боронина Л.Н., Кульминская А.В. Актуальные вопросы реализации проектного обучения в высшей школе (по материалам круглого стола) // Высшее образование в России. - 2024. - Т. 33. - № 12. - С. 142-154. - DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-12-142-154. - EDN DYRMKJ.
41. Пилюгина С.А. Генезис проблемы субъектности. Вопросы формирования субъектности педагога // Азимут научных исследований: педагогика и психология. - 2022. - Т. 11, № 2(39). - С. 31-36. - DOI: 10.57145/27128474_2022_11_02_06. - EDN: IYEQPT.
42. Прикот О.Г. Методология проектного управления в образовательной организации // Казанский педагогический журнал. - 2018. - № 6(131). - С. 25-30. - EDN: VPIDPC.
43. Прикот О.Г. Гипотезы проектного управления в контексте реализации национального проекта "Образование" // Письма в Эмиссия.Оффлайн. - 2019. - № 10. - ART. 2775. С. 1-4. - EDN: ZHDZVB.
44. Прикот О.Г., Верховская Я.И., Каюмова Е.А. Готовы ли директора российских школ к проектному управлению? // Школьные технологии. - 2019. - № 5. - С. 3-11. - EDN: KCALPB.
45. Подчалимова Г.Н., Травкина Л.В., Некрасова Л.В. Региональная практика проектного управления системой среднего профессионального образования // Педагогическое образование и наука. - 2018. - № 1. - С. 17-23. - EDN: XOZVRR.
46. Сапунова Т.А. Внедрение современных методов управления в проектную деятельность организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2022. - № 5-4(68). - С. 210-213. - DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213. - EDN: ERXAJF.
47. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник - М: КНОРУС, 2007. - 768с.
48. Седова М.Л. Финансирование национальных проектов // Экономика. Налоги. Право. - 2020. - Т. 13, № 3. - С. 17-27. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27. - EDN: XLQZFI.
49. Родионов А.В., Белов В.И. Проектный подход к управлению муниципальными образовательными системами // Финансовая экономика. - 2020. - № 3. - С. 293-297. EDN: XKBVFK.
50. Седых Е.П. Система нормативного правового обеспечения проектного управления в образовании // Вестник Мининского университета. - 2019. - Т. 7, № 1(26). - С. 1-16. - DOI: 10.26795/2307-1281-2019-7-1-1. - EDN: YZENWH.
51. Седых Е. П. Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. - 2018. - Т. 6, № 4(25). - С. 3-15. DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-4-3. - EDN: VNFUOY.
52. Селиванова М.А., Киселева Н.И., Узюмова Н.В. Оценка россиянами реализации национального проекта "Образование": от ожиданий к реальности // Общество: социология, психология, педагогика. - 2022. - № 10(102). - С. 52-58. - DOI: 10.24158/spp.2022.10.7. - EDN: PVFABA.
53. Силова Е.С. Актуальные проблемы реализации национальных проектов в России // Вестник Челябинского государственного университета. - 2022. - № 11(469). - С. 137-144. - DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11114. - EDN: PXIWJM.
54. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы / Издание 2-е, доп. и перераб. / А.В. Тихонов. М.: "Канон+" РООИ "Реабилитация", 2009. - 472 с.

55. Трещалин, М. Р. Проблемы, возникающие при реализации национальных проектов в Российской Федерации, и пути их решения // Актуальные исследования. - 2023. - № 1(131). - С. 47-49. - EDN: WINTOS.

56. Турдукулов Ф.З. Оптимизация организационной структуры управления в системе высшего образования - проектное управление // Инновационные технологии в науке и образовании. - 2016. - № 1-2(5). - С. 252-256. - EDN: RHCVFU.

57. Фахрутдинова Е. Приоритетный национальный проект "Образование": предпосылки появления, цели и задачи, итоги и перспективы реализации // Экономические науки. - 2009. - № 50. - С. 377-384. - EDN: MVEXRH.

58. Шаюк Е.И. Формирование организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2023. - № 5-2. - С. 338-344. - DOI: 10.17513/vaael.2848. - EDN: OYZWZP.

59. Шаюк Е.И., Галкин А.И. Обзор практик применения agile в проектах цифровой трансформации органов государственной власти в Российской Федерации и зарубежом // Московский экономический журнал. - 2022. - Т. 7. - № 7. - С. 547-555. - DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_7_423. - EDN: ADJBIQ.

60. Шклярова О.А., Тиунова В.В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практико-ориентированная монография / О. А. Шклярова, В. В. Тиунова. - Москва: ООО "5 за знания", 2018. - 286 с. ISBN: 978-5-98923-313-7 EDN: AJLTNM.

61. Шкуров А.Ю. Система государственно-общественного управления образовательной организацией на основе проектного офиса // Вестник Череповецкого государственного университета. - 2023. - № 3(114). - С. 285-295. DOI: 10.23859/1994-0637-2023-3-114-23 EDN: TRVOZL.

62. Щербакова Д.А., Долгополова Л.В. Проектный подход к управлению образовательными системами высшего образования / Д. А. Щербакова, Л. В. Долгополова // Педагогическое образование. - 2023. - Т. 4, № 7. - С. 15-19. EDN: RNGJNS.

63. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. - 2014. - № 120. - С. 7-10. - EDN TKBQVR.

64. Юсупов В.З. Процессный подход в управлении образовательным проектом // Проблемы современного педагогического образования. - 2017. - № 57-11. - С. 260-268. - EDN: KXXHPV.

65. Anantatmula V.S. Project Management Concepts // In: Operations Management - Emerging Trend in the Digital Era. IntechOpen, 2021. 380 p.

66. Brunet A.P., New S. Kaizen in Japan: An empirical study // International Journal of Operations & Production Management. - 2003. - Vol. 23. - Iss. 12. - P. 1426-1446. DOI: 10.1108/01443570310506704. - EDN: EAQZIT.

67. Wagner R. Projects and project management in Germany // PM World Journal. 2014. Vol. 3. Iss. 6. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/PMWJ28-Nov2014-Wagner-Projects-ProjectManagement-Germany-Regional-Report.pdf> (дата обращения: 10.12.2025 года).

References:

1. Aganbegyan A.G. (2020) Restarting national projects as a condition for economic growth. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. Vol. 225. No. 5. P. 49-64. DOI: 10.38197/2072-2060-2020-225-5-49-64. (In Russ.) EDN: NEOXCI.

2. Aleshina E.V., Duran T.V., Zverev A.I. (2021) Designing educational environment of school: assessment by the process participants, *Management Issues*. no. 5 (72), pp. 1-15. (In Russ.) DOI: 10.22394/2304-3369-2021-5-79-93. EDN: SKBEIL.
3. Baklanova Yu.O. (2010) Evaluation of the Effectiveness of Regional Innovation Management. *Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal*. no. 2(22). p. 100-109. (In Russ). EDN MSORUD.
4. Bolshedvorskaya M.V., Blinnikova A.V. (2020) Project management as a method of improving the higher education (on the example of Irkutsk Region). *Pedagogical IMAGE*. Vol. 14. no. 2(47). P. 232-248. (In Russ). DOI: 10.32343/2409-5052-2020-14-2-232-248. EDN: JAMRQZ.
5. Botareva E.A. (2021) National projects in the instruments for implementation of the territorial socio-economic policy of the Russian Federation. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. no. 1-2(52). P. 74-78. (In Russ). DOI: 10.24411/2500-1000-2021-1085. EDN: EHWSRM.
6. Bystrenina I.E. (2021) Information System for Managing Additional Education at a University. *Modern Economics: Problems and Solutions*. no. 3(135). P. 35-48. (In Russ). DOI: 10.17308/meps.2021.3/2557. EDN: LCGETV.
7. Bychkova Yu.V. (2008) National project as an instrument of the strategic management. *National Interests: Priorities and Security*. Vol. 4. no. 3(24). P. 51-61. (In Russ). EDN: IJIFVX.
8. Gaiduk V.I. (2025) Project management in the context of strategic economic development. *Proceedings of the Kuban State Agrarian University*. no. 118. P.7-14. (In Russ). DOI 10.21515/1999-1703-118-7-14. EDN GMPGDM.
9. Golub M.S., Kuraeva D.A. (2021) A model for training future teachers in quality management of preschool education. *Kuban School*. no. 3. P. 30-35. (In Russ). EDN: NLHJQB.
10. Goryachenko E.E., Malov K.V. (2021) Problems of Implementing National Projects at Municipal Level. *World of Economics and Management*. Vol. 21. no. 2. P. 119-141. (In Russ). DOI: 10.25205/2542-0429-2021-21-2-119-141. EDN: BRYFAH.
11. Grachev M.I., Burlov V.G. (2025) A model for improving the efficiency of management processes an educational organization based on a decision the inverse problem. *T-comm*. Vol. 19. no. 9. P. 43-49. (In Russ). DOI 10.36724/2072-8735-2025-19-9-43-49. EDN JFYKIO.
12. Denezhkina D.V., Lyakh Yu.A. (2024) On some issues of project management in the social sphere using the example of the national project "Education". *Man. Society. Sociality*. no. S8. P. 6-18. (In Russ). EDN: UTIRNG.
13. Deren I.I., Erina K.A. (2023) State financial support as a coordination factor in the development of education. *Scientific notes*. no. 2(46). P. 25-29. (In Russ). EDN: AFXZQS.
14. Dyatlov A.V., Kovalev V.V. (2025) On the Social Effects of the Managerial Approach and Per-Capita Normative Financing Of Higher Education. *Vestnik Instituta Sotziologii*. Vol. 16. no. 3. P. 203-228. (In Russ). DOI 10.19181/vis.2025.16.3.11. EDN HBXJLF.
15. Eremeeva O.D. (2024) Project management tools of the system in the field of additional education for children. *Scientific Almanac*. no. 3-3(113). P. 122-125. (In Russ). EDN: JVWDZP.
16. Eremin V.V. (2023) Project Approach 2023: the Need to Use Integral Control Indicators. *Economics, taxes & law*. Vol. 16. no. 1. P. 99-107. (In Russ). DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-99-107. EDN: WXRSMJ.

17. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. (2018) The Trust in Higher Education: Sociological Approaches to the Study of the Problem. *Perm National Research Polytechnic University Sociology and Economics Bulletin*. no. 3. P. 21-35. (In Russ). DOI: 10.15593/2224-9354/2018.3.2. EDN: YARSOT.
18. Ivanenko L.V., Kiseleva O.N. (2021) Application of the project management method as an innovation in the state and municipal sector. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. Vol. 12. no. 1. P. 75-83. (In Russ). DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-1-75-82. EDN: YQYNIG.
19. Isyanyaev R.M. (2024) The Impact of Sanctions on Russian Education. *Economics and society*. No. 2-2(117). P. 475-480. (In Russ). EDN: DRKXIQ.
20. Kazantsevv O.A. (2023) "Managerization" of school education: towards formulation of the problem. *Caucasian Science Bridge*. Vol. 6. no. 1(19). P. 96-103. (In Russ). DOI: 10.18522/2658-5820.2023.1.9. EDN: RUILOI.
21. Kovalenko M.V. (2016) Problems of Interactions Between the Federal Authorities and Authorities of the Russian Federation in Implementing the National Projects. *Policy, Economics and Innovations*. no. 2(4). P. 5-8. (In Russ). EDN: VRGUUF.
22. Kozlovskaya S.A., Pogosova L.V. (2022) Organization of Project management in State Authorities. *Services sector: innovation and quality*. no. 60. P. 54-58. (In Russ). EDN: WVVFCI.
23. Kopytova E.D., Pakhnina S.Yu. (2023) Experience in project management of socio-economic processes at municipal level of government. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. Vol 16. no. 3. P. 159-182. (In Russ). DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. EDN HQRAEY.
24. Kravets E.O., Vertil N.N. (2021) Definition of the concepts of "project management" and "project administration". *Economic Research Institute Journal*. no. 3(23). P. 105-110. (In Russ). EDN: VDRTLF.
25. Krivomlina O.V. (2016) Improving the quality of educational activities by introducing project technology into the preschool organization process. *Scientific-methodological electronic journal "Koncept"*. Vol. 10. P. 131-135. (In Russ). EDN: WYEEIR
26. Kryukova O.N. (2023) Corporate project management system in higher education organizations. *Theory and Practice of Social Development*. no. 12(188). P. 265-270. (In Russ). DOI: 10.24158/tipor.2023.12.33. EDN: KTEXPP.
27. Kuznetsov N.V., Pershina T.A. (2023) Project approach as a tool for the implementation of national projects in Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. Vol. 14. no. 4. P. 716-732. (In Russ). DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732. EDN: NVRNSX.
28. Kuznetsova A.A. (2022) National projects as a tool for implementing the country's strategic goals. *Humanities, social-economic and social sciences*. no. 7. P. 70-72. (In Russ). DOI: 10.23672/t6908-4586-5548-t. EDN: ZYXVFS.
29. Leshner O.V., Tregubova E.D. (2019) The criteria-level-based assessment of secondary vocational education teacher readiness to project activities. *Modern problems of science and education*. no. 3. P. 20 - 29. (In Russ). EDN: CJYSHL.
30. Lukashchuk V.I. (2022) Project management in municipal authorities: analysis of foreign experience. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. no. 5-4(68). P. 139-141. (In Russ). DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-139-141. - EDN: SGDYFE.
31. Makurina A.A., Kostanyan A.A. (2022) Project Management: International and Domestic Experience. *Economy and Business: Theory and Practice*. no. 12-1(94). P. 246-249. (In Russ). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-246-249. EDN: WSFTRE.
-

32. Maslov D.V., Lavrova T.B. (2024) EQPA: A model of excellence for public administration in Russia. *Standards and quality*. no. 2024. P. 80-85. (In Russ). DOI 10.35400/0038-9692-2024-10-214-24. EDN TWPHWG.

33. Makhmatova S.T. (2023) Import substitution and national projects as incentives for the development of the Russian economy under the conditions of economic sanctions. *Humanities. Bulletin of the Financial University*. Vol. 13. no. 1. P. 35-40. (In Russ). DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40. EDN: GWQDSF.

34. Meinikov O.N., Gankin N.A. (2018) National experience in scientific production organization and opportunities of its application from the standpoint of lean manufacturing. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. Vol. 9. no. 4. P. 530-545. (In Russ). DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.4.530-545. - EDN: YSTOJN.

35. Murzaeva O.V. (2022) Efficiency of public procurement in the project management of the subjects of Russian Federation (on example of national project "Education"). *Innovation and investment*. no. 12. P. 64-68. (In Russ). EDN: IFUYJR.

36. Nikonorova S.A., Sandra Chakha D.F. (2023) Analysis of the subject areas of project management. *Content management. Economics and management: problems, solutions*. Vol. 4. no. 1(133). P. 99-105. (In Russ). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.04.013. EDN: TMVELZ.

37. Novoselov A.S. (2025) Developing a Methodology for Theoretical and Applied Research on Regional and Municipal Management Issues. *Regional Research of Russia*. No. 1(125). P. 249-276. (In Russ). DOI 10.15372/REG20250110. EDN CYJUSJ.

38. Obolenskaya L.V., Moreva E.L. (2021) The Problem of Coordination of Objectives in Documents of Strategic Planning on Example of the Machine-Building Complex. *Business Security*. no. 4. P. 3-8. (In Russ). DOI: 10.18572/2072-3644-2021-4-3-8. EDN: RVSXUT.

39. Panchenko A.B. (2021) The Structure of Education Management System in Russia. *Bulletin of Surgut State Pedagogical University*. no. 2(71). P. 44-57. (In Russ). DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004. EDN: DRJCJV.

40. Pevnaya M.V., Boronina L.N., Kulminskaia (2024) Current Issues in Implementing Project-Based Learning in Higher School. *Higher Education in Russia*. Vol. 33. no. 12. P. 142-154. (In Russ). DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-12-142-154. EDN DYRMKJ.

41. Pilyugina S.A. (2022) Genesis of the Problem of Subjectness. Issues of Forming the Subjectivity of the Teacher. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogics and Psychology*. Vol. 11. no 2(39). P. 31-36. (In Russ). DOI: 10.57145/27128474_2022_11_02_06. EDN: IYEQPT.

42. Prikot O.G. (2018) Methodology of Project Management in Educational Institution. *Kazan pedagogical journal*. no. 6(131). P. 25-30. (In Russ). EDN: VPIDPC.

43. Prikot O.G. (2019) Project management hypotheses in the context of the implementation of the national project "Education". *The Emissia. Offline Letters*. no. 10. ART. 2775. P. 1-4. (In Russ). EDN: ZHDZVB.

44. Prilot O.G., Verkhovskaya Ya.I., Kayumova E.A. (2019) Are Russian school principals ready for project management? *School Technologies*. no. 5. P. 3-11. (In Russ). EDN: KCALPB.

45. Podchalimova G.N., Travkina L.V., Nekrasova L.V. (2018) Regional Practice of Project Management of Secondary Vocational Education System. *Pedagogical Education and Science*. no. 1. P. 17-23. (In Russ). EDN: XOZRR.

46. Sapunova T.A. (2022) Introduction of Modern Management Methods into the Project Activities of the Organization. *International Journal of Humanities and Natural*

Sciences. no. 5-4(68). P. 210-213. (In Russ). DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213. EDN: ERXAJF.

47. Razu M.L. Project Management. Fundamentals of Project Management: Textbook - Moscow: KNORUS, 2007. 768p. (In Russ).

48. Sedova M.L. (2020) Financing of national projects. *Economics, taxes & law*. Vol. 13. no. 3. P. 17-27. (In Russ). DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27. EDN: XLQZFI.

49. Rodionov A.V., Belov V.N. (2020) Project-based approach to managing municipal educational systems. *Financial Economy*. no. 3. P. 293-297. (In Russ). EDN: XKBVFK.

50. Sedykh E.P. (2019) The system of normative legal support of project management in education. *Vestnik of Minin University*. Vol. 7. no. 1(26). P. 1-16. (In Russ). DOI: 10.26795/2307-1281-2019-7-1-1. EDN: YZENWH.

51. Sedykh E.P. (2018) Features of project management of educational systems. *Vestnik of Minin University*. Vol. 6. No. 4(25). P. 3-15. (In Russ). DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-4-3. EDN: VNFUOY.

52. Selivanova M.A., Kiseleva N.I., Uzyumova N.V. (2022) Russian's Evaluation of the National "Education" Project: From Expectations to Reality. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. no. 10(102). P. 52-58. (In Russ). DOI: 10.24158/spp.2022.10.7. EDN: PVFABA.

53. Silova E.S. (2022) National projects in Russia: implementation problems. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. no. 11(469). P. 137-144. (In Russ). DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11114. - EDN: PXIWJM.

54. Tikhonov A. V. (2009) Sociology of management. Moscow: «Canon+» ROOI «Rehabilitation». 472 p. (In Russ.). ISBN 978-5-88373-153-1.

55. Treshchalin M. R. (2023) Problems Arising in the Implementation of National Projects in the Russian Federation and Ways to Solve Them. *Actual Researches*. no. 1(131). P. 47-49. (In Russ.). EDN: WIHTOS.

56. Turdukulov F.Z. (2016) Optimization of the Organizational Management Structure in the Higher Education System - Project Management. *Innovative Technologies in Science and Education*. no. 1-2(5). P. 252-256. (In Russ.). EDN: RHCVFU.

57. Fakhrutdinova E. (2009) Priority National Project "Education": Background, Goals and Objectives, Results, and Prospects for Implementation. *Economic Sciences*. no. 50. P. 377-384. (In Russ.). EDN: MVEXRH.

58. Shayuk E.I. (2023) Creation an Organizational and Management Model for the Implementation of Agile Methods of Project Management in Public Authorities in the Russian Federation. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. no. 5-2. P. 338-344. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2848. EDN: OYZWZP.

59. Shayuk E.I., Galkin A.I. (2022) Review of practices of Agile in project of digital transformation of state authorities in the Russian Federation and abroad. *Moscow Economic Journal*. Vol. 7. no. 7. P. 547-555. (In Russ.). DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_7_423. EDN: ADJBIQ.

60. Shklyarova O.A., Tiunova V.V. (2018) *Project Management as a Resource for the Development of an Educational Organization: A Practice-Oriented Monograph*. Moscow. 286 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-98923-313-7. EDN: AJLTNM.

61. Shkurov A.Yu. (2023) System of State and public administration of an educational organization based on a project office. *Bulletin of Cherepovets State University*. no. 3(114). P. 285-295. (In Russ.). DOI: 10.23859/1994-0637-2023-3-114-23 EDN: TRVOZL.

62. Shcherbakova D.A., Dolgopolova L.V. (2023) Project approach to the management of educational systems of higher education. *Pedagogical Education*. no. (4) 7. P. 15 – 19. (In Russ.). EDN: RNGJNS.

63. Yuryeva T.V. (2014) The project approach as a tool for implementing strategic goals. *Economic sciences*. no. 120. P. 7-10. (In Russ.). EDN TKBQVR.

64. Yusupov V.Z. (2017) Process Approach in Managing an Educational Project. *Problems of Modern Pedagogical Education*. no. 57-11. P. 260-268. (In Russ.). EDN: KXXHPV.

65. Anantmula V.S. (2021) Project Management Concepts. In: Operations Management. *Emerging Trend in the Digital Era*. IntechOpen. 380 p.

66. Brunet A.P., New S. (2003) Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 23. Iss. 12. P. 1426-1446. DOI: 10.1108/01443570310506704. EDN: EAQZIT.

67. Wagner R. (2014) Projects and project management in Germany. *PM World Journal*. Vol. 3. no. 6. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/PMWJ28-Nov2014-Wagner-Projects-ProjectManagement-Germany-Regional-Report.pdf> (date of request: 10.12.2025).

Сведения об авторе:

Виктор Леонидович Ланцев, кандидат социологических наук, Дворец пионеров и школьников им. Ю.А. Гагарина, заместитель директора по проектному управлению – руководитель структурного подразделения детский технопарк «Кванториум», адрес: 302028, Россия, Орловская обл., г. Орёл, ул. Салтыкова-Щедрина, д. 31, e-mail: vic_lan@mail.ru, SPIN-код: 5511-4682, AuthorID: 1006430, ORCID 0000-0001-8869-5174

About the author:

Viktor L. Lantsev, Candidate of Sociological Sciences, Palace of Pioneers and Schoolchildren named after Y.A. Gagarin, Deputy Director for Project Management, Head of the department "Kwantoryum" (Russian Federation, Orel), e-mail: vic_lan@mail.ru SPIN code: 5511-4682, AuthorID: 1006430, ORCID 0000-0001-8869-5174.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Автор утвердил окончательный вариант статьи.

The author declares no conflict of interest.
The author has approved the final version.

© Lantsev V.L., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

АКАДЕМИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ ИНОСТРАННЫХ ОБУЧАЮЩИХСЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ

П. П. Дерюгин^{1,2} , О. В. Кузнецова^{2,3} , О.М. Алексеева⁴ , Я. Юй¹ 

¹Санкт-Петербургский государственный университет,
адрес: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

²СИ РАН – филиал ФНИСЦ РАН, адрес: 190005, Санкт-Петербург,
ул. 7-я Красноармейская, д. 25/14, офис 524

³Иркутский государственный университет, адрес: 664003 г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1.

⁴Центр содействия адаптации детей-инофонов, ГАОУ ДПО МО Корпоративный университет
развития образования, адрес: Московская область, г. Мытищи, ул. Индустриальная, д. 13

Поступила
в редакцию
08.12.2025

Поступила
после
рецензирования
16.02.2026

Принята
к публикации
20.03.2026

Аннотация. Интеграция иностранных студентов в цифровую экосистему российских образовательных учреждений рассматривается как явление, обусловленное трендами развития цифрового общества дополненной современности. **Цель исследования** - на основе обзора научных публикаций, фокусирующихся на интеграции иностранных студентов и школьников в академическую систему российских образовательных заведений, изучить проблемы и решения цифровых технологий, влияющих на успешность адаптации обучающихся

Методология исследования. Проанализированы публикации, размещенные в базе данных Научной электронной библиотеки eLibrary.ru с 1975-2025 гг. Активность исследований фиксируется авторами с 1995 года. Зафиксирован рост (1237 работ) социологических исследований на eLibrary.ru с 2000 по 2025 г. Сбор информации базировался на систематическом поиске релевантных публикаций, осуществляемый посредством использования специализированных поисковых инструментов, запросов, семантического аудита и ключевых слов в базе данных РИНЦ. Оценка полученных данных осуществлена с применением методов кластеризации, позволивших выявить и структурировать доминирующие тематические группы, определить количественные параметры и проанализировать их изменение.

Представлена типология исследования процессов академической адаптации в различных научных дисциплинах. Структурированы отличия «академической» и «образовательной адаптации».

Результаты настоящего исследования демонстрируют, что академическая адаптация в условиях современной цифровой среды претерпела значительные трансформации в контексте международного образовательного сотрудничества и академической миграции. Однако, традиционным вызовом, сопровождающим процесс академической адаптации иностранцев в цифровой среде, является языковой барьер в онлайн-взаимодействии и разница в образовательных традициях дистанционного обучения.

Обсуждение. С учетом масштабируемости применения технологий академической адаптации в цифровой среде, а также интенсификации научных разработок в данной области можно констатировать институционализацию понятия академической адаптации иностранных студентов как значимого элемента современной социологии образования. Однако, авторами отмечается дефицит исследований, рассматривающих взаимосвязь академической адаптации с различными аспектами цифровизации образования.

Ключевые слова: академическая адаптация, образовательной адаптации, дополненная современность, методы диагностики, направления исследований, дистанционного обучения, цифровых технологий, цифровая среда


Финансирование: работа выполнена при финансовой поддержке гранта РНФ (проект № 24-18-00261 «Социоструктурная модель перехода российского общества в режим дополненной современности»)



Для цитирования: © Дерюгин П.П., Кузнецов О.В., Алексеева О.М., Юй Я. Академическая адаптация иностранных обучающихся в условиях цифровой среды // Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 136-163. EDN OUNHQF

© Дерюгин П.П., Кузнецова О.В., Алексеева О.М., Юй Я., 2026

ACADEMIC ADAPTATION OF FOREIGN STUDENTS IN A DIGITAL ENVIRONMENT

P. P. Deryugin ^{1,2} , O. V. Kuznetsova ^{2,3} , O. M. Alekseeva ⁴ , Y. Yu¹ ¹Saint Petersburg State University

address: 7–9, Universitetskaya Naberezhnaya, Saint Petersburg, 199034, Russia

²SI RAS – branch of the Federal Scientific Center of the Russian Academy of Sciences

address: 25/14, 7th Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, 190005,

³Irkutsk State University, address: 664003, Irkutsk, Karl Marx Street, 1.⁴Center for Assistance in Adaptation of Foreign-Language Children,

Corporate University for Educational Development,

address: 13, Industrialnaya Street, Mytishchi, Moscow Region, Russia

Received
08.12.2025Revised
16.02.2026Accepted
20.03.2026

Abstract. The integration of international students into the digital ecosystem of Russian educational institutions is considered as a phenomenon determined by the trends in the development of the augmented modern digital society. The purpose of the study is to study the challenges, problems and solutions of digital technologies affecting the success of students' adaptation based on a review of scientific publications focusing on the integration of foreign students and schoolchildren into the academic system of Russian educational institutions.

Methodology. The authors analyzed the publications placed in the database of the Scientific Electronic Library from 1975 to 2025. The research activity has been recorded since 1995. The growth of sociological research on elibrary.ru was recorded from 2000 to 2025. The information collection was based on a systematic search for relevant publications, carried out through the use of specialized search tools, queries, semantic auditing and keywords in the RSCI database. The data was evaluated using clustering methods, which made it possible to identify and structure the dominant thematic groups, determine quantitative parameters and analyze their changes.

A typology of research on the processes of academic adaptation in various scientific disciplines is presented. The differences between "academic" and "educational adaptation" are structured. **The results** of this study demonstrate that academic adaptation in the modern digital environment has undergone significant transformations in the context of international educational cooperation and academic migration. However, the traditional challenge accompanying the process of academic adaptation of foreigners in the digital environment is the language barrier in online interaction and the difference in educational traditions of distance learning.

Discussion. Taking into account the scalability of the use of academic adaptation technologies in the digital environment, as well as the intensification of scientific developments in this field, it is possible to state the institutionalization of the concept of academic adaptation of international students as an important element of modern sociology of education. However, the authors note a lack of research examining the relationship between academic adaptation and various aspects of the digitalization of education.

Keywords: academic adaptation, educational adaptation, augmented modernity, diagnostic methods, research directions, distance learning, digital technologies, digital environment

Funding: the work was carried out with the financial support of the Russian Science Foundation grant (project No. 24-18-00261 "Social structural model of Russian society transition to the augmented modernity mode")



For citations: Deryugin P.P., Kuznetsov O.V., Alekseeva O.M. & Y.Yu., (2026) Academic Adaptation of Foreign Students in a Digital Environment. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Vol. 21. no.1. P.136-163. EDN: OUHTQF

© Deryugin P.P., Kuznetsova O.V., Alekseeva O.M., Y. Yu., 2026

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Академическая адаптация иностранных обучающихся в условиях цифровой среды российских образовательных организаций становится всё более актуальной темой исследований. Пожалуй, основной причиной роста внимания к теме выступает аргументация успешности/неуспешности всего курса обучения по причине сложной адаптации, а также новых возможностей успешного приспособления к образовательной среде, возникающих в связи с цифровизацией. Объективно Россия занимает одно из первых мест в мире по количеству иностранных студентов, при этом число таких студентов постоянно увеличивается (Кузнецова, 2024, С. 150–167). Наряду с этим ведущими специалистами отмечается ряд системно-негативных факторов, обусловленных пассивным использованием цифровых возможностей в интересах адаптации иностранных обучающихся.

На осознание научной общественностью существенных потенциалов цифровизации особое влияние оказала пандемия COVID-19, которая ускорила переход к дистанционным форматам обучения, одновременно выявив проблемы, связанные с отсутствием личного взаимодействия, сложностями в освоении учебного материала дистанционно и необходимостью оказания технической поддержки иностранным студентам. В современном научном дискурсе наблюдается консенсус относительно социальных аспектов влияния цифровых технологий на процесс академической адаптации, которые приобретают первостепенное значение для глубокого понимания их многообразных эффектов. За последние десятилетия научным социологическим сообществом были предложены новые методологические подходы к изучению процессов академической адаптации, которые обогатили теоретическую базу и методологию эмпирических исследований. Эти подходы включают в себя анализ воздействия цифровых технологий на сокращение культурных различий, исследование мотивационных факторов, а также оценку влияния цифровых инструментов и методов социальной поддержки, способствующих повышению академической успеваемости иностранных обучающихся. В связи с этим прогноз новых направлений социологических исследований академической адаптации иностранцев в российских образовательных организациях приобретает особую актуальность в тесной связи с глобальными трендами в сфере образования и практической значимостью на макро- и микроуровне. Но не только позитивные факторы предполагают обращение к исследованию роли цифровизации в достижении успешности академической адаптации иностранных обучающихся. Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс сопряжено с рядом сложных задач. (Степанов, 2021, С. 35).

Научная проблема исследования феномена академической адаптации иностранных обучающихся в условиях цифровых трансформаций заключается в достижении консенсуса и снятии противоречий *между традиционными моделями адаптации и новыми цифровыми реалиями образовательного процесса, требующими переосмысления механизмов, факторов и инструментов интеграции иностранных обучающихся в русскоязычную образовательную среду.*

Гипотеза исследования. В научных трудах российских исследователей выявлены и всесторонне охарактеризованы ключевые направления решения проблем академической адаптации иностранных студентов в цифровой среде. Результаты данных исследований позволяют систематизировать перспективные научные направления, а также обосновать использование гибридных моделей

адаптации иностранных студентов. Эти модели предусматривают интеграцию традиционных и цифровых инструментов, включая специализированные платформы, чат-боты, технологии дополненной и виртуальной реальности, обеспечение информационной и психолого-педагогической поддержки, а также создание условий для социокультурной интеграции через онлайн-сообщества.

Объектом исследования являются научные публикации, размещенные в базе данных научной электронной библиотеки elibrary.ru за последние пять десятилетий, которые освещают общую проблематику адаптации, социологии адаптации и академической адаптации иностранных обучающихся в условиях цифровых трансформаций. **Предметом исследования** выступают компоненты, механизмы и факторы, представленные в указанных публикациях, которые оказывают влияние на успешность интеграции иностранных студентов в образовательную среду российских образовательных организаций в контексте цифровизации, а также их взаимосвязь и воздействие на процесс адаптации. **Целью настоящего исследования** является систематизация и анализ направлений разработок научных публикаций, фокусирующихся на феномене академической адаптации, изучение влияния цифровых технологий на процессы интеграции иностранных учащихся в образовательные системы российских образовательных заведений. На основе анализа теоретических концепций и эмпирических данных предполагается определить роль цифровизации в обеспечении успешной адаптации иностранных обучающихся.

Метод сбора информации базировался на систематическом поиске релевантных публикаций, осуществляемом посредством использования специализированных поисковых инструментов, запросов и ключевых слов базе данных РИНЦ. **Анализ полученных** данных проводился с применением методов кластеризации, что позволило структурировать информацию и выявить доминирующие тематические группы. Далее осуществлялось построение частотных таблиц и графиков, визуализирующих распределение ключевых понятий и терминов, что обеспечило углубленное понимание исследуемой проблематики.

Ограничения исследования. Объектом исследования стали публикации, представленные в научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU. Однако следует отметить, что данная база данных охватывает не весь спектр научных публикаций, а только те источники, которые были переведены в цифровой формат.

Методологическая основа исследования формируется на базе классических положений институциональной парадигмы М. Вебера, Д. Мейера и Б. Роузена, П. Димаджио и У. Пауэлла, а также современных российских исследователей, представленных далее. Исследовательский замысел ориентирован на освещение вопросов о механизмах, направлениях и способах институционализации процесса академической адаптации, осознанных в российском научном сообществе, а также о потенциале цифровизации в оптимизации процесса адаптации и минимизации рисков отсева иностранных обучающихся. Систематический отбор источников и оценка качества исследований по заявленной проблематике предполагают анализ гетерогенности публикаций, стандартизацию данных и построение моделей, отражающих наиболее устойчивые результаты. Избранная методология исследования ориентирует на получение следующих результатов: исторического анализа институционализации понятия академической адаптации; описания основных статистических данных о динамике исследовательского интереса к академической адаптации в социологической

науке; исследования феномена академической адаптации в социологии; анализа динамики публикаций по теме академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде; идентификации ключевых проблем академической адаптации иностранных обучающихся в условиях цифровизации. Данная методология обеспечивает всесторонний и объективный подход к изучению заявленной проблематики, позволяя получить достоверные и репрезентативные результаты.

Среди методологических ориентиров исследования выделяется группа трудов, посвящённых изучению принципов анализа структуры дополненной социальности в контексте концепций «дополненная современность», «дополненное социальное пространство» и «гибридные социальные практики» как теоретического основания дополнения классических теорий адаптации новыми потенциалами приспособления иностранных обучающихся к условиям цифровой среды. В частности, работы Д.В.Иванова (СПбГУ), разработавший концепции дополненной современности в российской социологии, а также исследования Е. С. Богомягковой, В.И. Игнатъева и С. А. Кузина (Иванов, 2012, С. 8–16; Иванов, 2024, С. 23–36).

Результат 1. *История институционализации понятия академической адаптации формировалась в контексте развития международного образовательного сотрудничества (академической миграции) и не связано с именем какого-либо конкретного учёного или документа.*

Термин «адаптация» имеет давнюю историю (Арапова, 2023, С. 111). Он впервые был введён в научный оборот немецким физиологом Германом Аубертом в 1865 году для описания *приспособительных процессов* в организме. Изначально понятие применялось в биологии, но со временем его значение расширилось и оно стало использоваться в социальных науках, включая психологию (Джемс, 1890) и социологию (Piaget, 1971, P. 384).

Исследования академической адаптации в зарубежной социологии базируются на классических теориях адаптации (конец XIX – начало XX в.). В контексте исследования содержания адаптации в академической среде следует обратиться к трудам Эмиля Дюркгейма, который в своей работе «Самоубийство» (1897) косвенно рассматривал *адаптацию как начальный этап общего процесса интеграции*. Дюркгейм подчеркивал, что адаптация является неотъемлемой частью социальной интеграции, представляя собой переходное состояние, предшествующее полной ассимиляции индивида в социум. Другой выдающийся социолог – Макс Вебер – анализировал адаптацию через призму *целерациональных взаимодействий*. Вебер утверждал, что успешная адаптация индивида в новых условиях зависит от его способности адекватно соотносить цели, средства и побочные результаты своей деятельности с требованиями социальной среды. Таким образом, адаптация, по Веберу, представляет собой процесс рациональной оптимизации поведения в соответствии с установленными социальными нормами и ожиданиями. Толкотт Парсонс, в свою очередь, связывал адаптацию с достижением *равновесия между потребностями индивида и требованиями социальной среды*. Он выделял три ключевых механизма адаптации, являющихся неотъемлемой частью процесса социализации: когнитивный, защитный и механизм приспособления. Эти механизмы обеспечивают индивиду возможность эффективно взаимодействовать с окружающей средой, минимизируя потенциальные конфликты и способствуя гармоничному включению в социальные структуры

(Shibutani, Glassner, 2017; Hartmann, 1940).

Первые работы в США и Европе, близкие к проблемам академической адаптации, относятся к периоду 1920–1950-х гг. В этот период были опубликованы исследования о трудностях первокурсников (например, работы о freshman syndrome – «синдроме первокурсника») (Lazarus, 1991, P. 473).

В середине XX века термин «адаптация» начал активно применяться в практике как зарубежных, так и советских школ, и вузов для характеристики включения обучающихся в учебную деятельность. 1960–1980-е гг. – формирование понятия «академическая адаптация». В 1960-х годах в западной психологии закрепился термин academic adjustment («академическая адаптация») в контексте исследований студенчества. Ключевые работы: Tinto V. (Tinto, 1975) – теория интеграции студентов, где адаптация – ключевой фактор удержания в вузе; Astin A. (Astin, 1977) – анализ факторов успешной адаптации. В СССР в 1970–1980-х гг. появились первые статьи о школьной адаптации и адаптации студентов¹.

Образовательные организации искали методы, которые помогли бы новичкам – школьникам и студентам – освоиться с новыми условиями и требованиями. Таким образом, если говорить о первых исследованиях, близких к академической адаптации, то это 1920–1930-е годы (США, Европа). Если о систематических работах с термином «академическая адаптация» – это 1960–1970-е (западная наука) и 1990–2000-е гг. (Россия).

Характерно, что первые исследования общих основ адаптации как социального явления изначально рассматривались в современных теориях адаптации в образовательной среде. Так, Л. Лизгард в 1955 г. предложил U-образную кривую², отражавшую этапы адаптации студентов-мигрантов, где начальный этап характеризуется эйфорией, затем кризисом и постепенным улучшением состояния. Калерво Оберг в 1960 году ввёл понятие «культурный шок», описывая негативные последствия интеграции в новую социокультурную среду мигрантов, экспатов и военнослужащих, студентов – всех, кто попадает в иную культурную среду. Позже (1963 г.) Дж. Гуллахорн (J. Gullahorn) и Э. Гуллахорн (E. Gullahorn) расширили U-модель до W-кривой (W-Curve Transition Model), добавив этап *реадаптации* после возвращения обучающихся на родину³ (Шолохов, 2012).

Проведенные в 1970–1980-е гг. исследования адаптации иностранных студентов выявили ряд значимых характеристик этого процесса. Прежде всего было обнаружено, что *наличие социальных дружеских сетей* способствует быстрому включению в академическую среду и учебному успеху (С. Бохнер, Б. М. Маклеод и А. Лин (1977), Гавайский университет) (Таланов, 2019, С. 87–105). В другом исследовании была зафиксирована связь академической успеваемости с языковыми барьерами, а также трудности с размещением и решением бытовых вопросов (А. Т. Чэрч). А. Фернхам и С. Бохнер выделили типы социальных сетей иностранных студентов: *монокультурные* (близкие по национальному происхождению), *межкультурные* (академические связи с местными) и

¹ Ширяева И. В. Особенности адаптации иностранных студентов к учебно-воспитательному процессу в советском вузе: дис. канд. психол. наук. - 1980. - 19 с.

² Ширкова Н. Н. Педагогическое обеспечение социокультурной адаптации иностранных студентов: дис. канд. пед. наук 13.00.01. – 2017. – 228 с.

³ Шолохов И. А. Адаптация молодежи к иностранной культуре и учебной деятельности в зарубежной психологии. - 2012. - URL: https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2530 (дата обращения: 06.01.26).

многокультурные (Ван, 2018).

В конце XX – начале XXI в. Дж. Сполдинг и Дж. Флек (1976), У. Харпер (1982), Дж. Сурдам и Дж. Коллинз (1984) исследовали различные аспекты адаптации иностранных студентов, включая академические и социальные факторы. В частности, К. Оберг и другие учёные развивали концепцию культурного шока, выделяя его стадии и способы преодоления. В исследованиях особо акцентируется внимание на роли языковой подготовки, социальной поддержки (информационной, эмоциональной, инструментальной) и межкультурной коммуникации¹ (Сухова, 2013, С. 187). *К настоящему времени в моделях академической адаптации в зарубежной науке академическая адаптация включает когнитивный (усвоение знаний), эмоциональный (мотивация и психологическое состояние), социальный (взаимодействие с окружающими) и другие компоненты. Для диагностики этих составляющих активно используются инструменты оценки успешности адаптации, например опросник The Academic Adjustment Scale (AAS), который оценивает академический образ жизни, достижения и мотивацию. Подчеркнуто выделяется актуальность исследований региональных особенностей адаптации.* Так, в Нидерландах отмечается более лёгкая адаптация европейских студентов по сравнению с азиатскими из-за меньшей культурной дистанции. В США успешная адаптация связана с этнической близостью и сходством культур. Можно констатировать, что географический и институциональный охват и лидерство в теоретических моделях исследования темы за рубежом принадлежат англоязычным странам (США, Великобритания, Австралия). Здесь доминируют университетские исследования, реже исследования школ и колледжей.

Ключевые тенденции социологических исследований адаптации в зарубежных изданиях раскрывают *некоторые важные особенности приспособления к условиям образовательного процесса*: переход от общих теорий адаптации к конкретным исследованиям межкультурной адаптации студентов; учёт факторов, таких как языковые барьеры, социальная поддержка, культурные различия и личностные характеристики; разработку практических мер поддержки, включая языковые программы, менторство и ориентационные мероприятия; взаимосвязь академической адаптации с социокультурными условиями, технологическими изменениями (например, дистанционным обучением) и глобальными миграционными процессами. Следует подчеркнуть, что зарубежные исследователи (например, G. Creasey и P. Jarvis) изучают влияние индивидуально-личностных факторов и социального окружения на академическую адаптацию, *но не дают единой канонической формулировки.*

В СССР в 1940–1950-х гг. адаптация школьников к обучению изучалась Л. С. Выготским, А. Н. Леонтьевым, но термин «академическая адаптация» ещё не применялся. В 1970–1980-х годах понятие академической адаптации стали использовать в исследованиях адаптации студентов в российской высшей школе. Настоящую тему изучали В. Т. Ащепков, Г. А. Балл, А. А. Баранов, В. И. Брудный, П. С. Кузнецов, А. К. Маркова, Л. М. Митина, Е. В. Руденский и другие. Среди авторов, изучавших эту тему, также можно назвать А. И. Сурыгина, И. В. Ширяеву, Т. П. Чернявскую, Р.М.Шамионова и М. В. Григорьеву. Представленные авторы отмечали, что академическая адаптация в значительной степени определяется успешностью социально-психологической адаптации студентов и школьников, учебной мотивацией, а также отношением родителей к получению образования.

¹ Сухова А. Н. Социальная, академическая и культурная адаптация иностранных студентов: дис. канд. соц-х наук 22.00.04. - 2013. - 187 с. EDN: SUUEST

Устойчиво термин «академическая адаптация» начал применяться в российской научной литературе с 1990-х по 2000-е годы. Этот процесс был обусловлен значительными изменениями в образовательной парадигме и необходимостью адаптации учащихся к новым требованиям и условиям обучения. Исследования в данной области, проведенные такими учеными, как Т. Д. Молодцова и М. В. Граур, внесли значительный вклад в теоретическое осмысление и практическое применение концепции академической адаптации. С 2010-х годов тема активно развивается в контексте инклюзивного образования, цифровизации и межкультурной адаптации. В своей работе Т. В. Дорожевец «Психологические особенности школьной адаптации воспитанников детского сада» (Дорожевец, 1994) академическая адаптация школьника была рассмотрена как приспособление обучающегося к учебной деятельности, включающее принятие требований учителя и ритма учебной деятельности, стремление к овладению учебными действиями, выполнение правил поведения в классе во время учебных занятий, отношение к учебе, познавательную активность, характеризующееся стремлением и действиями по установлению соответствия возможностей обучающегося и требований образовательной среды, способствующее организации и самоорганизации учебной деятельности. Объективным показателем академической адаптации является академическая успеваемость, субъективными – оценка собственной эффективности в учебной деятельности, внутренние учебные мотивы, готовность к риску, школьная тревожность¹. Дорожевец Т.В. предложила модель школьной адаптации, состоящую из трёх компонентов: социальной адаптации – особенностей вхождения школьника в социальную группу; личностной адаптации – уровня принятия статуса «я – школьник»; академической адаптации – степени принятия характеристик учения и норм школьной жизни. В её работах академическая адаптация характеризовалась как процесс и результат приспособления школьников к образовательной среде с акцентом на её содержательной и дидактической составляющей.

Можно говорить, что к настоящему времени термин «академическая адаптация» стал *общеупотребимым в русскоязычной науке*. Наряду с этим в научной литературе отсутствует консенсус относительно степени признания термина «академическая адаптация» в научном сообществе. Система частотности использования понятий «Букварикс» показывает, что интенсивность применения термина «академическая адаптация» в цифровом пространстве невысокая – 283 обращения во всём мире за месяц (январь 2026-го)². В практиках международных исследований это понятие используется значительно чаще (в 7–9 раз) в связи с анализом адаптации студентов, чем школьников. Напротив, в российском контексте чаще исследуется понятие академической адаптации школьников (в 3–4 раза чаще), чем студентов.

Проведенный метаанализ публикаций позволил охарактеризовать *соотношение образовательной и академической адаптации*, выявить её *сущностные характеристики* и сконцентрироваться на особенностях *социологического понимания*.

1. 1 Граур М. В. Психологические средства академической адаптации школьников: дис. кандидата психологических наук "Педагогическая психология наук": 19.00.07. - Саратов, 2019. EDN: NDHGVU С. 10; Граур М. В. Исследования академической адаптации как сложной открытой системы // Педагогика и психология образования. - 2017. - № 2. - С. 43-40. EDN: ZBHIYJ

² По данным исследования Project Atlas, Россия в 2022 году заняла 6-е место в мире по количеству иностранных студентов – 351 127 человек за один год, а это 6 % от всех «мобильных студентов». Читайте на «Фонтанке» // Дзен URL: <https://dzen.ru/a/ZBiRgpcCO0IQuvMQ> (дата обращения: 03.12.2025).

Во-первых, сравнение содержательных характеристик образовательной и академической адаптации (см. табл. 1) указывает на их связь как соотношение целого и части: академическая адаптация является частью образовательной.

В частности, эти различия рассматриваются и охарактеризованы в целом ряде публикаций¹.

Таблица 1 – Сравнение понятий «академическая» и «образовательная адаптация»
Table 1 – Comparison of the concepts of academic and educational adaptation

Критерии	Академическая адаптация	Образовательная адаптация
Суть	Процесс приспособления обучающегося <i>собственно к учебно-методической системе</i>	Комплексный, многомерный процесс вхождения обучающегося <i>во всю совокупность условий</i> образовательной среды – учебных, социальных, бытовых, психологических
Ключевой критерий успеха	Академическая <i>успеваемость</i> и способность эффективно учиться в новой системе	<i>Общее благополучие</i> обучающегося, его удовлетворённость обучением и средой, устойчивость к стрессам, готовность продолжать учёбу
Фокус	<i>Только учёба и методы обучения</i>	Адаптация студентов в университете – <i>всё многообразие жизненных условий</i> обучения
Ширина охвата	<i>Частный аспект</i>	<i>Интегративный процесс</i> , включающий академическую адаптацию как одну из составляющих
Сроки	<i>Обычно завершается к концу 2–3-го семестра</i>	Общая адаптация <i>может длиться весь</i> период обучения и даже дольше, особенно для иностранных обучающихся
Показатели успеха	Оценки, выполнение <i>учебных требований</i>	Социальная активность, психологическое самочувствие, <i>намерение остаться в образовательном учреждении</i>

Во-вторых, в научной литературе *нет единого автора-первооткрывателя понятия «академическая адаптация»*: оно формировалось постепенно в рамках психолого-педагогических исследований. Можно выделить ключевых авторов, которые дали развёрнутые формулировки и внесли существенный вклад в осмысление этого понятия и которые наиболее устойчиво рассматриваются в научных работах. Так, И. А.Сурыгин считает, что академическая адаптация – это

¹ Максимова Н. А. Взаимосвязь типа образовательной среды вуза и характеристик академической адаптации иностранных студентов: дис. кандидата психологических наук: 5.34. - Калининград, 2025. - 23 с. DOI: 10.25807/22224378_2025_1-2_182 EDN: DIPGDN; Гасанова Д. И., Мунгиева Н. З. Особенности формирования универсальных компетенций студентов в условиях образовательной среды вуза // Актуальные вопросы современной науки и образования. Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. - Махачкала, 2024. - С. 70-75. EDN: JZLZFB; Нусупова А. Э. Адаптации первокурсников к образовательному процессу в вузе // Alaroo Academic Studies. - 2025. - № 2. - С. 75-83. DOI: 10.17015/aas.2025.252.06 EDN: KMYQIK; Башеров О. И., Мухина Ю. М. Сведенцова И. Н., Калашникова Н. А. Цифровая экосистема педагогического сопровождения адаптации иностранных студентов: интеграция искусственного интеллекта и кросс-культурных практик в образовательной среде современного университета // Управление образованием: теория и практика. Education Management Review. - 2025. - Т. 15. - № 3-1. - С. 89-102. DOI: 10.25726/15881-5050-5715-с EDN: НКGMUL; Чистоградова О. А. Интеграция детей-мигрантов в социокультурную и образовательную среду // Проблемы современного педагогического образования. - 2025. - № 88-1. - С. 205-207. EDN: MTXКСU

комплекс процессов адаптации обучающегося к новой образовательной среде и педагогической системе образовательного учреждения. Автор подчёркивает многокомпонентность феномена и необходимость раскрытия его понятийных связей через эмпирические исследования. А.В. Карпов определяет адаптацию студента как процесс вхождения личности в совокупность ролей и форм деятельности в вузе, процесс содержательного и творческого приспособления индивида к особенностям избранной им профессии и специальности с помощью учебного процесса. Здесь акцент сделан на деятельностном и профессиональном аспектах адаптации (Шамяионов и др., 2022, С. 53–68).

Т. В. Дорожевец подчёркивает, что в рамках модели школьной адаптации выделяется академический компонент, который характеризует степень соответствия поведения ребёнка нормам школьной жизни: принятие требований учителя и ритма учебной деятельности, овладение правилами поведения в классе, отношение к школе, достаточная познавательная активность и т. д. (Дорожевец, 1995, С. 32). Это расширяет понимание академической адаптации на уровень общего образования. Р. М. Шамяионов, Григорьева М. В., Гринина Е. С., Созонник А. В. подчёркивают, что в исследованиях академической адаптации студентов рассматривают её как процесс осмысления, усвоения и принятия студентом образовательной системы, её принципов, норм, правил, стандартов, организационных, методических и педагогических основ (Шамяионов, 2022, С. 53–68). Подчёркивается когнитивно-нормативный аспект адаптации. Таким образом, понятие «академическая адаптация» не имеет одного автора-первооткрывателя, а его смысловые контуры сформулированы в трудах И. А. Сурыгина (комплексный подход), А. В. Карпова (деятельностный аспект), Т. В. Дорожевец (школьная адаптация), Р. М. Шамяионова (вузовская адаптация). Каждый из авторов внёс вклад в раскрытие разных граней феномена – от когнитивного усвоения норм до социально-профессионального приспособления. *В работах по адаптации иностранных студентов характеристика этого понятия чаще всего связывается с преодолением языковых, культурных и методических барьеров в новой образовательной среде.*

В-третьих, на наш взгляд, с точки зрения социологии академическую адаптацию следует рассматривать как *особую форму социального взаимодействия* между обучающимися и образовательным учреждением, *как процесс и результат* приспособления личности к обучающей среде, включающий когнитивные, эмоциональные, мотивационные, психофизиологические, коммуникативные и личностные аспекты обучения. Это взаимодействие, в результате которого обеспечивается не только усвоение учебных требований и форматов обучения, *но и интеграция обучающихся в социальную структуру учебного заведения, принятие его ценностей и норм как необходимого контента обучения.*

Основными социальными факторами академической адаптации выступают: *социально ориентированный характер обучающего потенциала принимающей стороны* (формальные и неформальные правила и методы преподавания, система оценивания, доступность ресурсов (библиотеки, электронные базы данных, межличностные отношения, этнические особенности принимающего сообщества), культурная среда и дистанция, языковая среда, социальные нормы и ожидания); *социально-психологические характеристики обучающихся* (уровень самооценки, стрессоустойчивость, коммуникативные навыки, мотивация к обучению); *семейная поддержка* (благоприятная семейная обстановка и эмоциональная поддержка способствуют снижению стресса); социальная среда

(доброжелательность и открытость учебной среды, наличие социальных групп внутри образовательной организации); *организация учебного процесса* (чёткость требований, наличие курсов по развитию навыков самоорганизации); *социально-личностные особенности* (уровень довузовской подготовки, мотивация выбора вуза и специальности, развитие хозяйственно-бытовых навыков). Соответственно, *академическая адаптация иностранных обучающихся в условиях цифровой среды* – это процесс приспособления обучающихся-иностранцев к обучающей среде принимающего образовательного сообщества посредством выстраивания многоуровневой системы отношений с многочисленными элементами учебного заведения на основе активного использования цифровых технологий и онлайн-инструментов.

Результат 2. Основные статистические данные характеризуют динамику внимания к академической адаптации как невысокую в контексте разработок общих проблем адаптации в социологической науке.

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о постоянном росте интереса к проблеме адаптации (всего работ, посвященных адаптации в социальных науках, – 244907). Интерес к общим проблемам адаптации растет и в социологии, таких работ за 25-летний период с 1975 по 2000 г. было немного – всего 12. Однако за последующие 25 лет, с 2000 по 2025 г., количество выросло до 1237, т. е. рост числа публикаций более чем в сто раз (рис. 1). Безусловно, следует отметить, наличие погрешности, в связи с низкой авторской активностью пользователей eLibrary.ru и размещением работ по теме исследования до 2000 года. Однако, исследовательский рост обусловлен и социальными эффектами, сопровождающейся активностью и ростом привлечения иностранных обучающихся в Россию с 2000-2025 г.г., относительно последнего двадцатилетия XX века.

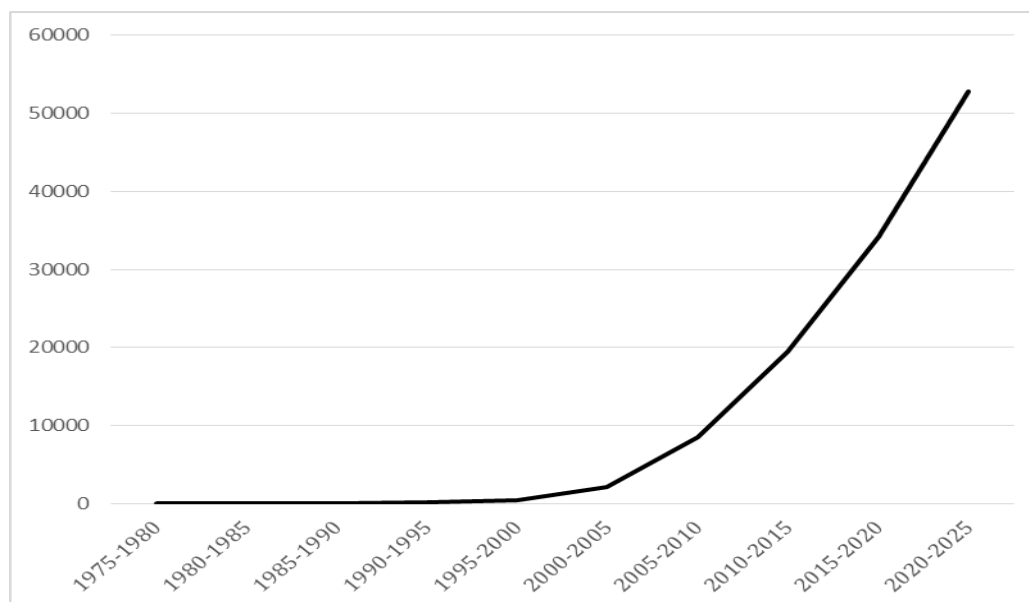


Рисунок 1 – Динамика (количество) публикаций по проблеме адаптации (5-летний интервал)

Figure 1 – Dynamics (number) of publications on the problem of adaptation (5-year interval)

Отметим, что 2000-е годы можно считать переломным периодом в активности роста исследований по проблемам адаптации в социологии. Объективная причина роста заключена во влиянии социальных изменений, изменений характера – дополненной современности как катализатора исследований – общество пришло в «потокное» состояние. В конце 1990-х – начале 2000-х годов многие страны, особенно в постсоветском пространстве, переживали период глубоких социально-экономических трансформаций. Переход к рыночным отношениям, изменения в социальной структуре, миграционные процессы и глобализация создавали новые вызовы для адаптации индивидов и социальных групп. Эти изменения актуализировали потребность в изучении механизмов социальной адаптации, её факторов и последствий. Теория потокового общества (Стюарт Лэш, Джон Урри, Кнорр-Цетина) стала ответом на вызовы глобализации и цифровизации, предложив новый способ осмысления социальных процессов через призму динамики и изменчивости. В России, например, исследования 1990-х годов уже показывали несоответствие скорости социальных изменений адаптационным возможностям населения. В 2000-х годах эта тенденция усилилась, что стимулировало социологов к более глубокому анализу процессов адаптации в условиях нестабильности.

Следует также сказать о методологических сдвигах в науке. В начале 2000-х годов наблюдался рост интереса к междисциплинарным подходам и интеграции методов из разных областей знания. В исследованиях адаптации стали активнее использоваться инструменты количественного анализа, включая методы Data Mining и статистического моделирования. Это позволило более точно анализировать большие объёмы данных и выявлять скрытые закономерности адаптационных процессов. Также происходило развитие теоретических концепций. Например, усилилось внимание к пониманию адаптации как многоуровневого процесса, включающего индивидуальные, групповые и социальные уровни. Социологи начали рассматривать адаптацию не только как приспособление к внешним условиям, но и как динамический процесс, связанный с развитием личности и общества.

В 2000 г. сложились новые исследовательские направления, получили новое развитие несколько ключевых направлений в социологии адаптации. Прежде всего это касается адаптации *мигрантов и переселенцев*, в том числе и обучающихся (учебные мигранты (Радионова, 2025, С. 393; Berry, 2006). Глобализация и рост миграционных потоков сделали актуальной проблему социокультурной адаптации мигрантов. Исследователи стали изучать факторы, способствующие интеграции в новую среду, роль культурной дистанции и влияние миграционных процессов на принимающее общество.

Существенно на характер адаптации оказали влияние *цифровые технологии*. Развитие сетевых потенциалов общества, интернета и виртуальной реальности стало рассматриваться как фактор, влияющий на адаптационные процессы в обществе. Изменились технологические и методологические инструменты социологических исследований адаптации. Внедрение новых технологий обработки данных (например, SPSS, методы дисперсионного анализа) позволило проводить более сложные эмпирические исследования. Это расширило возможности для изучения адаптационных процессов в разных социальных средах – от вузов до трудовых коллективов и миграционных сообществ. Усилились процессы адаптации профессиональных групп. Увеличилось количество исследований, посвящённых адаптации специалистов, включая

вопросы декартизации иммигрантов и дискриминации на рынке труда.

Таким образом, рубеж 2000-х годов стал переломным моментом, когда совокупность социальных изменений, методологических инноваций и появления новых исследовательских направлений привела к значительному росту активности в изучении проблем адаптации в социологии. Общая картина исследований по проблемам адаптации представлена в табл. 2.

Отдельной темой стали исследования *адаптации в образовательных учреждениях (академическая адаптация)*. В работах начала 2000-х годов анализировались исследования факторов адаптации обучающихся к образовательной среде, включая влияние курса обучения, половозрастных особенностей и других параметров. И всё же такое внимание можно определить как минимальное. В общем перечне исследований по проблемам адаптации вопросы академической адаптации включают 3653 публикации, т.е. немногим более 1 %.

Таблица 2 – Тематика, начало и объем исследований по проблеме «адаптация в социальных науках»

Table 2 – The topic, the beginning and the scope of research on the problem of adaptation in the social sciences

Тематика исследований	Первые публикации	Количество публикаций
Адаптация (общие вопросы)	1975	246 756
Академическая адаптация	1995	3653
Адаптация иностранных обучающихся	2001	2377
Академическая адаптация иностранных обучающихся	2010	282
Академическая адаптация в цифровой среде	2015	166
Академическая адаптация иностранных обучающихся в цифровой среде	2016	14

Что же касается активности исследований академической адаптации иностранцев, то их становится всё больше. Из 2377 публикаций, относящихся к адаптации иностранных обучающихся, непосредственно академическую адаптацию иностранцев в цифровом пространстве рассматривают в 282 публикациях, т.е. такие исследования составляют несколько более 11%. Непосредственно теме общих характеристик академической адаптации в российском цифровом пространстве посвящено 166 публикаций, 14 работ, или 8%, посвящены академической адаптации в цифровом пространстве иностранных обучающихся. Таким образом, активность исследований академической адаптации иностранных обучающихся постоянно увеличивается.

Результат 3. *Исследования феномена академической адаптации начались в период с 1995 по 2010 год и с тех пор активно развиваются в различных научных дисциплинах (3653 работы).*

Хронологическая динамика исследовательского интереса показывает, что первые упоминания об академической адаптации относятся к периоду 1995 г.¹, а первыми аналитическими документами, где использован настоящий термин,

¹ Кручинина Г. А. Психолого-педагогические основы формирования готовности будущего учителя к использованию новых информационных технологий обучения: теория, опыт, экспериментальные исследования // Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского. - Нижний Новгород, 1995. - С. 591. EDN: VJSOIJ

стали научные конференции¹. В частности, Международной научной конференции «Россия и Центральная Европа в геополитических реалиях», где обсуждалась проблематика академической адаптации.



Рисунок 2 – Академическая адаптация (количество публикаций) как объект исследования в научных публикациях

Figure 2 – Academic adaptation (number of publications) as an object of research in scientific publications

В последующие периоды об академической адаптации преимущественно говорилось в отчетах по НИР и грантам – обнаружено 8 отчетов, где заявлена эта тема. За исследуемый период темы анализа различных направлений академической адаптации пересекаются с педагогикой, психологией, теорией обучения, ИТ-инструментами, управлением образованием, экономикой и другими (см. табл. 3).

Таблица 3 – Направления исследований академической адаптации в различных научных дисциплинах

Table 3 – Research areas of academic adaptation in various scientific disciplines

Материалы	Частотность
Отчеты по НИР и грантам	8
Материалы конференций	18
Педагогические исследования	49
Психологические исследования	9
Комплексные исследования	4
Экономические исследования	9
Социально-политические исследования	1
Гуманитарные исследования	9
Научные обзоры	4
Социология	2
Другие издания	31

Наиболее активно проблематика академической адаптации обсуждается в педагогике, в частности в педагогической психологии. Наиболее важными

¹ Шишелина Л. Н. Россия и Центральная Европа в новых геополитических реальностях. Международная научная конференция // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. - 1996. - № 1. - С. 306-316. EDN: JLZWJY

признаются три аспекта адаптации: социальный, психологический и учебный (Казанцева, 2012). В современных исследованиях подчеркивается, что на академическую адаптацию влияют: уровень тревожности и самооценка ученика; состояние здоровья; качество формирования дидактических навыков; семейная ситуация и взаимодействие со взрослыми. Кроме диссертации М. В. Граур, проблема академической адаптации рассматривается в трудах таких учёных, как М. В. Григорьева, Т. В. Дорожевец, И. А. Сурыгин, Р. М. Шамионов, И. В. Ширяева, Т. П. Чернявская и другие.

Социология. По результатам анализа источников уровень активности социологических исследований академической адаптации фиксируется как невысокий. Это проявляется в ряде ключевых аспектов, в том числе:

- как *недостаточная концептуальная и теоретическая разработанность.* В настоящее время в социологии отсутствует целостная система теоретических положений и экспериментальных исследований, посвящённых академической адаптации (Амбарова и др., 2022, С. 9–30);

- как *ограниченность предметных рамок исследований.* Существующие работы носят фрагментарный характер и не формируют единой методологической базы социологии, большинство исследований сосредоточено на отдельных аспектах, т. е. на определении критериев адаптации, возрастной специфике, факторах и условиях успешной адаптации, разработке диагностического инструментария, особенностях инклюзивного обучения (Юркевич, 2009, С. 101–116);

- как *дисбаланс в охвате образовательных уровней.* Исследования преимущественно фокусируются на дошкольном, начальном, среднем уровнях образования. *Исследования академической адаптации в высшей школе представлены значительно слабее, несмотря на особую значимость этого этапа* (Шамионов, 2022, С. 53–68);

- как *дефицит эмпирических данных.* Наблюдается недостаток систематических мониторинговых исследований по проблемам академической адаптации, лонгитюдных наблюдений, репрезентативных выборок, позволяющих делать обобщающие выводы (Константинов, Федотова, 2025, С. 1699–1706);

- как *методологические ограничения.* Сохраняются проблемы отсутствия унифицированных методик измерения академической адаптации, разночтения в трактовке базовых понятий, недостаточная операционализация ключевых переменных (Граур, 2017, С. 43–40);

- как *слабая интеграция междисциплинарных подходов.* Несмотря на многокомпонентность феномена академической адаптации, исследования редко объединяют социологический, психологический, педагогический, антропологический подходы (Лидак, 2010).

Очевидно, что для преодоления выявленных ограничений необходимо: разработать социологическую концептуальную модель академической адаптации; сформировать стандартизированный инструментарий диагностики; организовать систематический мониторинг адаптационных процессов на разных уровнях образования; усилить междисциплинарные исследования с привлечением данных социологии, психологии, педагогики и антропологии; расширить эмпирическую базу за счёт репрезентативных лонгитюдных исследований.

Результат 4. *Динамика публикаций по тематике академической адаптации в цифровой среде демонстрирует динамику роста исследовательского интереса и позволяет выделить ряд ключевых характеристик исследуемого феномена.*

Общий тренд динамики публикационной активности представлен на графике (рис. 3).

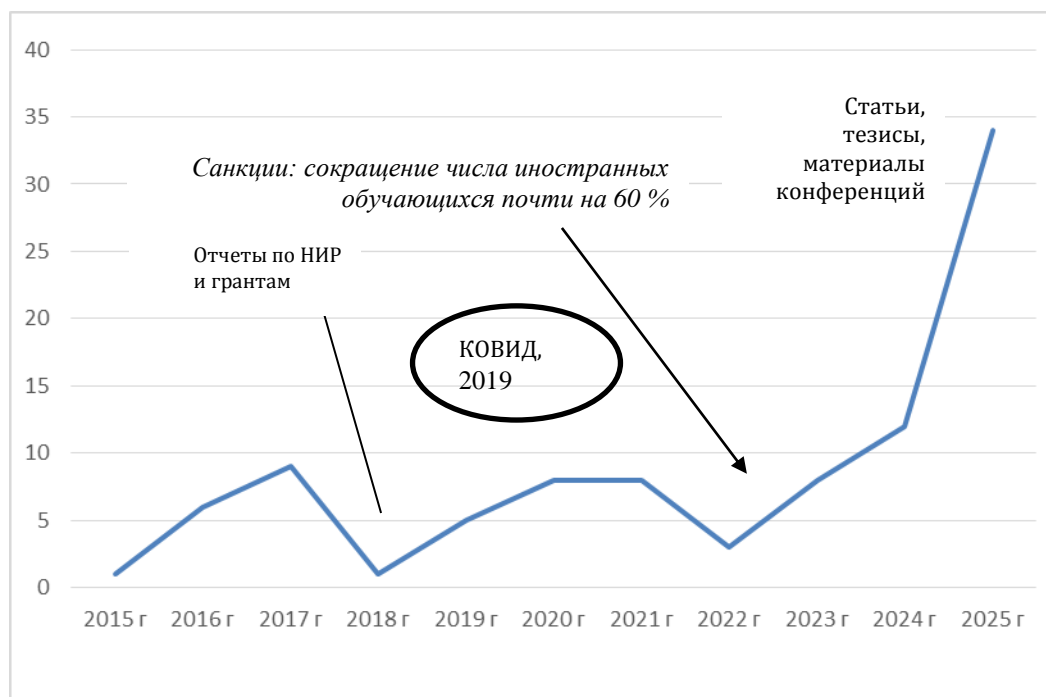


Рисунок 3 – Активность публикаций по теме академической адаптации обучающихся в цифровой среде

Figure 3 – Publication activity on the topic of academic adaptation of students in the digital environment

Отмечается интерес к темам от «инструментов онлайн аналитики» до «эффективности онлайн-курсов и обучения в социальных сетях» в 2019 г.¹ Несмотря на значительный рост публикаций о дистанционном обучении в период ковидной ситуации 2019–2021 гг., активность исследований, непосредственно посвященных проблематике академической адаптации иностранных обучающихся, снижалась как реакция на виртуальную академическую мобильность².

В этот период следует выделить работы, посвященные адаптации профессорско-преподавательского состава вузов³ к вызовам цифровой

¹ Котов Е. Е. Прогнозирование успешности обучения в интегрированной образовательной среде с применением инструментов онлайн аналитики // Компьютерные инструменты в образовании. - 2019. - № 4. - С. 55-80. DOI: 10.32603/2071-2340-2019-4-55-80 EDN: GSJKDN; Бугреева А. С. Проблемы оценки эффективности онлайн-курсов в системе высшего профессионального образования // Современный ученый. - 2019. - № 6. - С. 86-91. EDN: RMXPGC; Васильева Е. Н., Щербаков А. В. Эффективность обучения в вузе в контексте общения в социальных сетях // Герценовские чтения: психологические исследования в образовании. - 2019. - № 2. - С. 759-766. DOI:10.33910/herzenpsyconf-2019-2-94 EDN: ZURCYN

² Каминская Н. В. Виртуальная академическая мобильность студентов в сфере высшего профессионального образования // Революция и эволюция: модели развития в науке, культуре, обществе. - 2019. - № 1. - С. 212-214. DOI: 10.24411/9999-036A-2019-00076 EDN: ХВУХIL; Овчинникова М. В. Использование социальных сетей как средства социокультурной адаптации иностранных студентов // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2023. - № 4 (68) (дата обращения: 03.02.2026).

³ Маликов А. В., Потапова И. И., Гаврилюк Е. С. Адаптация профессорско-преподавательского состава

экономики, рассматривающих видео- и онлайн-курсы,¹ и проблемы их использования в учебном процессе², где авторы исследовали вопросы академической адаптации в цифровой среде применению в учебном процессе³.

Устойчивая тенденция роста исследований академической адаптации в цифровой среде формируется после 2022 г., когда внимание к теме возникает на новом уровне, при этом вектор исследований смещается от «экстренной реакции» к осмыслению долгосрочных моделей и систем цифровой адаптации (Куровский и др., 2025, С. 47–53). В 2025 г. публикаций по теме академической адаптации в цифровой среде становится больше всего.

В исследованиях выделяются *четыре ключевых тематических блока*, раскрывающих успешность академической адаптации иностранных студентов в цифровой среде:

1. Адаптация студентов, где рассматриваются *самооценка успешности адаптации* в онлайн-среде, эмоциональное состояние и мотивация при дистанционном обучении, роль интерактивной среды (форумы, групповые проекты, симуляторы), влияние цифровой грамотности на успеваемость и включённость⁴.

2. Адаптация преподавателей (ППС), в частности *владение цифровыми инструментами и методиками* онлайн-преподавания; преодоление психологических барьеров и сопротивления инновациям; перестройка педагогической коммуникации в виртуальной среде; балансирование нагрузки и качества при гибридных форматах⁵ (Зуева, 2008).

3. *Инфраструктурно-технологические аспекты*, т. е. эффективность LMS (Moodle,

вузов к вызовам цифровой экономики // Креативная экономика. - 2020. - Т. 14. - № 6. - С. 1011-1020. DOI: 10.18334/ce.14.6.110504 EDN: TNFXIO.

¹ Дидык Н. В. Реализация условий академической адаптации студентов в период цифровизации // Материалы V Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы и перспективы развития радиотехнических и инфокоммуникационных систем" ("Радиоинфоком-2021"). - Москва, 2021. - С. 649-652. EDN: YLCMGQ

² Казанцева А. А. Академическая адаптация иностранных студентов в российском вузе // Совет ректоров. - 2012. - № 10. - С. 68-73. EDN: QYUEKV; Казанцева Е. А., Фаткуллина Ф. Г., Валиахметова Э. К. Адаптация студентов в режиме онлайн: итоги года // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. - 2021. - № 3 (37). - С. 147-155. DOI: 10.17122/2541-8904-2021-3-37-147-155 EDN: VHZZGB

³ Докукина А. А., Штырно Д. А. Видео и онлайн курсы в учебном процессе РЭУ им. Г. В. Плеханова: возможности, преимущества и проблемы для студентов и преподавателей // Открытое образование. - 2020. - Т. 24. - № 1. - С. 21-33. DOI: 10.21686/1818-4243-2020-1-21-33 EDN: DQIBGD; Аласания Е. П., Малыхина И. А. Проблемы адаптации студентов к электронной образовательной среде // Современное педагогическое образование. - 2023. - № 1. - С. 77-79. EDN: IQMUDM

⁴ Кузнецова О. В. Социальная адаптация китайских студентов в России как управленческая проблема // Научный результат. Социология и управление. - 2024. - Т. 10. - № 3. - С. 150-167. - DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-0 EDN: DUTLZZ; Кузнецова О. В., Дерюгин П. П., Карапетян К. А. Социальный портрет китайского студента-мигранта (на примере Иркутского государственного университета) // Периферия. Журнал исследования нестоличных пространств. - 2025. - № 1 (6). - С. 25-32. DOI: 10.38161/2949-6152-2025-1-25-32 EDN: HLFYYS; Ишмухаметова А. Ф., Ишмухаметов К. Ф., Султанов Р. Ш. Стратегии адаптации обучающихся в нефтегазовых вузах к быстро меняющимся условиям // Управление образованием: теория и практика. - 2024. - № 2-2. - С. 169-177. DOI: 10.25726/q2273-4376-0308-1 EDN: YBENYU; Казанина Т. А., Лебедева О. В. Копинг-стратегии в период трансформации образования: как старшие подростки адаптируются к изменениям // Научное творчество молодежи как ресурс развития современного общества. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции молодых исследователей. - Нижний Новгород, 2025. - С. 148-151.

⁵ Зуева Е. Г. Формирование универсальных компетенций у студентов в информационно-образовательной среде вуза: дис. кандидата педагогических наук. "Теория и методика профессионального образования наук": 13.00.08. - 2008. EDN: QFFFET

Google Classroom, Zoom и др.); внедрение ИИ-ассистентов и адаптивных обучающих систем; проблемы цифрового неравенства (доступ к технике, интернету); кибербезопасность и защита персональных данных (Одинокая, 2025, С. 343–360).

4. Педагогические инновации, включающие *гибридное и смешанное обучение*; микрообучение и модульные цифровые курсы; геймификация и виртуальная реальность в обучении; персонализация траекторий через аналитику данных¹

Характеристика методологических особенностей проведенных исследований показывает преобладание количественных методов сбора и обработки информации: анкетирование, тестирование, анализ логов LMS. Наряду с этим отмечены качественные подходы к исследованиям: глубинные интервью, кейс-стади, этнография онлайн-классов. Комбинированные дизайны: смешанные методы (survey + интервью), лонгитюдные замеры адаптации. В методиках просматривается акцент на эмпирике, т.е. большинство работ основываются на данных конкретных вузов/стран.

Проблемные зоны и противоречия. Разрыв между технологическими возможностями и готовностью ППС/студентов к их использованию. Неоднородность адаптации по направлениям подготовки (гуманитарные vs технические). Недостаток долгосрочных исследований последствий цифровой адаптации для когнитивных результатов.

Тенденции развития тематики. От «выживания» к устойчивым моделям: переход от экстренного дистанционного обучения к продуманным гибридным экосистемам². Интеграция ИИ и аналитики данных для персонализации адаптации. Фокус на психоэмоциональное благополучие в цифровой среде (профилактика выгорания, социальная связность). Международные сравнения эффективных практик адаптации.

Результат 5. *Ключевые характеристики проблемы академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде.*

Исследований, посвященных непосредственно изучению академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде, в прямой постановке исследовательской проблемы немного – всего 14. Три первые публикации были подготовлены в 2016–2017 гг., три – в 2021–2022 гг. и восемь публикаций – в 2024–2025 гг. Тематика публикаций представлена в таблице 4.

Ряд исследований рассматривают социологический аспект применения цифровых технологий в процессе академической адаптации студентов как явление, *социально обусловленное*, как важный этап *обучения в условиях дополненной и виртуальной реальности*³ (Коннова, Семенова, 2021, С. 53–67).

Проблемные аспекты академической адаптации, отраженные в публикациях, представлены на рис. 4.

¹ Веракса Н. Е., Асланова М. С., Тарасова К. С., Клименко В. А. Сопоставление традиционной и цифровой версий методики диагностики когнитивной гибкости у дошкольников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. - 2023. - Т. 20. - № 1. - С. 105-125. DOI: 10.22363/2313-1683-2023-20-1-105-125 EDN: EGAMRV;

² Максименко А. А., Золотарева А. А., Курапов С. В., Курапова А. С. Номофобия, прокрастинация и академическая мотивация: адаптация русскоязычного опросника номофобии и анализ цифровых зависимостей студентов // Высшее образование в России. - 2025. - Т. 34. - № 8-9. - С. 93-113. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-8-9-93-113 EDN: MDBEJG

³ Коннова З. И., Семенова Г. В. Технологии дополненной и виртуальной реальности: инновации в обучении иностранным языкам в вузе // Научный результат. Педагогика и психология образования. - 2021. - Т. 7. - № 3. - С. 53-67. - DOI: 10.18413/2313-8971-2021-7-3-0-5 EDN: PHTSKF

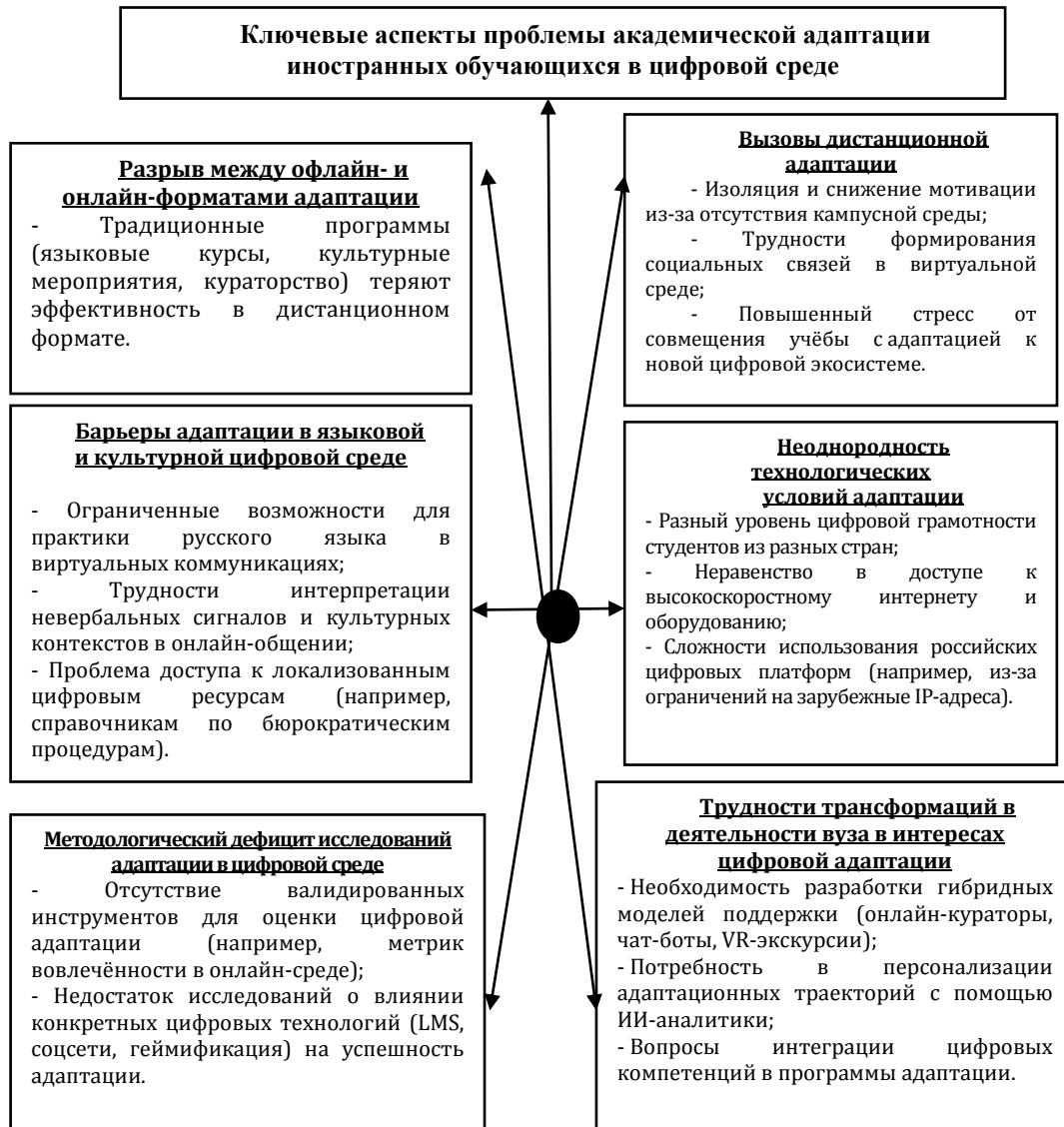


Рисунок 4 – Ключевые аспекты проблемы академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде

Figure 4 – Key aspects of the problem of academic adaptation of foreign students in the digital environment

В частности, авторы исследуют применение технологий дополненной и виртуальной реальности в образовательных процессах, уделяя особое внимание их функциональным возможностям и предназначению. В рамках данного исследования представлены конкретные примеры использования этих технологий в образовательной среде, а также осуществлен сравнительный анализ их преимуществ и недостатков. Результатом анализа стало заключение о значительном потенциале образовательных технологий дополненной и виртуальной реальности для успешной адаптации обучающихся. При этом отмечается, что большинство выявленных недостатков данных технологий могут быть устранены в ближайшие годы посредством дальнейшего развития и совершенствования соответствующих технических решений.

Таблица 4 – Тематика публикаций по проблемам академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде

Table 4 – The topic of publications on the problems of academic adaptation of foreign students in the digital environment

Тематика публикаций	Количество публикаций
Общие проблемы академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде	1
Цифровой потенциал в педагогическом сопровождении академической адаптации иностранных обучающихся в цифровой среде	5
Цифровой потенциал в обучении иностранному языку	7
Цифровой потенциал в повышении мотивации обучения	1

Использование цифровых технологий в обучении иностранному языку существенно способствует формированию *цифровой грамотности – ключевой компетенции XXI века*. В публикациях Н. С. Поповой (Попова, 2025) и О. И. Башерова и А. В. Савченкова¹ (Башеров, Савченков, 2025, С. 53–61) цифровой потенциал в обучении иностранному языку рассматривается как новые возможности для повышения качества образования. Прежде всего достоинства видятся в потенциале *персонализации обучения* (приложения Babbel и Rosetta Stone, интерактивные упражнения и игры, которые подстраиваются под уровень пользователя); возможностях *интерактивности и геймификации* (современные сервисы эдьютейнмента и геймификации, чат-боты и диалоговые тренажёры, такие как BorisBot, Snatchbot, Gliglish, способные имитировать реальное общение, позволяя практиковать устную и письменную речь в любое время, улучшать произношение и навыки аудирования); *доступе к разнообразным учебным материалам* (образовательные платформы Moodle, Google Classroom); *экономии времени и автоматизации рутинных задач*; *созданию искусственной языковой среды* (виртуальные собеседники, онлайн-форумы, международные проекты и переписка с носителями языка способствуют погружению в культуру и практику межкультурной коммуникации); *гибкости и доступности проведения занятий* (обучение не привязано к конкретному месту и времени); *особой роли нейросетей*, которые могут генерировать учебные материалы, карточки, сценарии ролевых игр, грамматические упражнения, тексты для чтения, аудио- и видеоконтент и др. В итоге обучающиеся могут взаимодействовать с ИИ, ведя диалоги, дискутируя или совместно создавая тексты.

Несмотря на многочисленные преимущества, в публикациях подчеркивается, что цифровые технологии не могут полностью заменить живое общение с преподавателем и одноклассниками. Коммуникативные навыки эффективнее развиваются в диалоге с реальным собеседником. Кроме того, необходимо учитывать риски перегрузки информацией, зависимости от технологий, различия в доступе к цифровым ресурсам среди учащихся и вопросы защиты данных.

¹ Башеров О. И., Савченков А. В. Linguastep: цифровая платформа для преодоления языкового барьера у иностранных студентов // Управление образованием: теория и практика. - 2025. - № -1. - С. 53-61. DOI: 10.25726/c5448-8501-3575-x EDN: YUZNWN

Обобщенный анализ динамики и содержания публикаций отражает эволюцию от реактивного осмысления роли цифровизации в обеспечении успешности академической адаптации к *стратегическому проектированию адаптивных образовательных систем* (Гришина, 2024, С. 747–753). Эволюция от реактивного осмысления к стратегическому проектированию отражает смену парадигмы от «как цифровизация влияет на адаптацию» → к «как создать систему, где цифровизация обеспечивает адаптацию» (Константинов, Федотова, 2025, С. 1699–1706); углубление методологии: от корреляционных исследований → к дизайн ориентированным экспериментам; расширение фокуса: от индивидуального студента → к экосистеме образования как целостному организму¹ (Башеров и др., 2025, С. 66–79). Таким образом, современный этап характеризуется синтезом технологий, педагогики и управления для создания адаптивных образовательных систем, способных оперативно реагировать на изменения внешней среды и потребности обучающихся.

Ключевые векторы, которые обеспечивает цифровизация академической адаптации иностранных обучающихся, рассматривается в публикациях как *процесс углубления междисциплинарности* (Бочарова, 2025) и достижения баланса технологий и человеческого фактора на основе моделей успешной академической адаптации (Мэнлинь и др., 2022, С. 121–126). Наиболее эффективными стратегиями преодоления проблем академической адаптации выступают: *смешанный формат* (онлайн + очные встречи) для баланса между гибкостью и социализацией; *персонализированные цифровые треки* – индивидуальные планы адаптации с учётом уровня языка и технической грамотности; *интерактивные форматы* (квизы, геймификация) для вовлечения и *мультикультурные онлайн-сообщества* – создание групп поддержки для иностранных студентов. В любом случае отводится важное внимание регулярной обратной связи через опросы и цифровые анкеты.

ОБСУЖДЕНИЕ

Метаобзор научных публикаций позволяет говорить о том, что на текущий момент институционализация понятия академической адаптации иностранных обучающихся в условиях цифровой среды находится на этапе перехода к использованию исследовательских процедур и норм, связанных с этим процессом. Это означает, что:

- базовые элементы *академической адаптации как научной проблемы осознаны и присутствуют в контексте обсуждений* научной общественностью. Наряду с этим система научных категорий и понятий сложилась ещё не полностью;

- *на нормативном уровне можно сослаться на некоторые документы, затрагивающие академическую адаптацию иностранных обучающихся*. Например, в Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» закреплены права иностранных граждан на получение образования в России, включая подготовку к обучению на русском языке. Письмо Минобрнауки РФ от 14 июня 2024 г. № МН-6/1401 содержит методические рекомендации по адаптации иностранных обучающихся, включая аспекты межкультурной коммуникации и психологические аспекты;

- *на прикладном уровне обобщен опыт использования цифровых инструментов*

¹ Башеров О. И., Жигалова М. Р., Львова Н. И., Санникова О. А. Интегративная модель цифрового педагогического сопровождения адаптации иностранных студентов: кросс-культурный анализ эффективности в условиях трансформации // Управление образованием: теория и практика. - 2025. - № 3-1. - С. 66-79. DOI: 10.25726/o7621-7478-5764-t EDN: GXUSHO

в практике вузов. Цифровая образовательная среда активно внедряется в российские вузы, где применяются онлайн-платформы, электронные учебники, виртуальные обучающие среды (например, MOODLE), цифровые подготовительные факультеты для изучения русского языка. Эти инструменты помогают адаптировать иностранных студентов, но их применение пока не унифицировано на уровне единой государственной системы;

- устойчивый характер приобретает использование *эмпирических методик диагностики успешности адаптивных практик*. Вузы самостоятельно разрабатывают и внедряют адаптационные программы с использованием цифровых технологий, опираясь на локальные нормативные акты. Например, в некоторых учебных заведениях реализуются проекты по целенаправленному цифровому чтению для адаптации иностранных студентов. Однако отсутствие единых стандартов затрудняет масштабирование успешных практик.

Ключевыми аспектами академической адаптации выступают проблемы: во-первых, *языковое приспособление*, включающее освоение академического русского языка (терминология, стилистика научных текстов); развитие навыков онлайн-коммуникации (чаты, форумы, видеоконференции); использование мультязычных цифровых ресурсов (словари, переводчики, субтитры); во-вторых, *учебно-методическая адаптация* как освоение цифровых образовательных платформ (LMS – Learning Management System); работа с электронными библиотеками и базами данных; адаптация к онлайн-форматам заданий (тесты, интерактивные упражнения, виртуальные лаборатории); навыки тайм-менеджмента и самоорганизации в дистанционном обучении; социокультурная адаптация – знакомство с культурно-историческими особенностями региона через цифровые каналы (VR-экскурсии, онлайн-музеи); участие в виртуальных мероприятиях (вебинары, культурные фестивали); построение социальных связей в онлайн-сообществах (чаты, группы в соцсетях); в-третьих, *техническая адаптация* – овладение инструментами видеосвязи (Zoom, Microsoft Teams), а также работа с облачными сервисами для совместной учёбы (Google Docs, Miro); обеспечение кибербезопасности и цифровой грамотности; *психолого-педагогическая поддержка* – онлайн-консультации с кураторами и психологами; адаптационные цифровые курсы (ориентирование в вузе, правила академической честности); менторство со стороны старших студентов (в т. ч. через мессенджеры); в-четвертых, *инструменты цифровой среды* – LMS-платформы (Moodle, «АнтиТренинги») – для доступа к материалам и сдачи работ; VR/AR-технологии – для симуляции лабораторных работ и экскурсий; чат-боты и AI-ассистенты – для ответов на типовые вопросы; мобильные приложения – для навигации по кампусу и расписания; социальные сети и форумы – для неформального общения.

Основным вызовом, который сопровождает процесс академической адаптации иностранцев в цифровой среде, является языковой барьер в онлайн-взаимодействии и разница в образовательных традициях дистанционного обучения (например, подходы к самостоятельной работе), технические сложности (интернет, ПО). Важными являются также чувство изоляции из-за отсутствия очного контакта и когнитивная нагрузка при освоении новых цифровых инструментов; отсутствие полностью сформированной системы санкций и контроля (хотя и существуют общие требования к организации образовательного процесса, механизмы оценки эффективности цифровых адаптационных программ и их соответствия установленным нормам пока не систематизированы на

федеральном уровне); неполная институционализация ролей и статусов (хотя в вузах могут выделяться специалисты, отвечающие за адаптацию иностранных студентов (методисты, кураторы), их статус, обязанности и взаимодействие с другими подразделениями часто не регламентированы едиными документами).

Таким образом, процесс институционализации академической адаптации как понятия находится в динамике: есть база для развития, но требуется дальнейшая систематизация и в научном дискурсе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевыми социальными факторами успешной академической адаптации иностранных студентов в цифровой среде является формирование нового типа образовательного сообщества, где интернационализация и глобализация являются неизбежными триггерами интенсификации образовательных процессов и повышения доступности цифровых ресурсов. Масштабируемость и массовость технологий адаптации в цифровой среде, а также интенсификация возникновения научных теорий и исследовательские тренды свидетельствуют об институционализации понятия академической адаптации иностранных студентов. В частности, это подтверждается включением данного понятия в специализированные словари, энциклопедии и образовательные программы, а также формированием устоявшейся терминологии и категориального аппарата.

Институционализация академической адаптации иностранных студентов фиксируется через комплекс объективных признаков, включая нормативные документы, социально-профессиональные роли, материальную базу и когнитивное признание. Однако, несмотря на наличие многочисленных исследований, посвящённых использованию цифровых инструментов для поддержки академической адаптации и созданию онлайн-сообществ, существует дефицит исследований, которые рассматривают взаимосвязь академической адаптации с различными аспектами цифровизации образования. Кроме того, влияние цифровой грамотности иностранных студентов на их академическую адаптацию остаётся малоизученным.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении механизмов взаимодействия институциональных факторов, таких как политика вузов и образовательные стандарты, с цифровыми технологиями, используемыми в процессе академической адаптации. Анализ трансформации традиционных моделей академической адаптации под воздействием цифровой среды также является важным аспектом. Кроме того, исследование позволило выявить ряд новых теоретических концептов, связанных с институционализацией академической адаптации в цифровую эпоху.

Практическая значимость исследования заключается в предложении некоторых направлений социологических исследований, нацеленных на оптимизацию адаптационных процессов и улучшение качества образования, повышение академической успеваемости и психологического комфорта иностранных обучающихся.

Список литературы:

1. Амбарова П. А., Зборовский Г. Е., Никольский В. С., Шаброва Н. В. Академическая и социокультурная адаптация студентов в вузах России // Высшее образование в России. - 2022. - Т. 31. - № 12. - С. 9-30. - DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-12-9-30 EDN: JEGVWY
2. Арапова О.И. Феномен адаптации. Теоретический обзор // Психология.

Психофизиология. - 2023. - Т. 16, № 3. - С. 111-122. - DOI: 10.14529/jpps230310 EDN: EYPQSA

3. Башеров О. И., Боговская И. В., Сведенцова И. Н., Маршал Н. С. Системный подход к педагогическому сопровождению адаптации иностранных студентов к социокультурной среде вуза // Управление образованием: теория и практика. Education Management Review. - 2025. - Т. 15. - № 3-1. - С. 11-26. DOI: 10.25726/i7689-8944-9730-x EDN: GWXGLX

4. Бочарова М. Н. Межкультурная коммуникация в гибридных средах: разработка педагогических стратегий для формирования адаптивности // Мир науки. Педагогика и психология. - 2025. - Т. 13. - № 4. - URL: <https://mir-nauki.com/PDF/16PDMN425.pdf>. EDN: GORJTB

5. Ван Ю. Социально-психологическая адаптация иностранных студентов: проблемы исследований в англоязычной литературе // Мир науки. Педагогика и психология. - 2018. - № 2.

6. Воздвиженская А. В., Королева Н. Г., Курисёва А. В., Сапалёва А. А., Моисеева И. Е. Социокультурная адаптация иностранных обучающихся в образовательной экосистеме СЗГМУ им. И. И. Мечникова // Российский семейный врач. - 2025. - Т. 29. - № 1. - С. 45-56. DOI: 10.17816/RFD643461 EDN: KYPRGR

7. Граур М. В. Исследования академической адаптации как сложной открытой системы // Педагогика и психология образования. - 2017. - № 2. - С. 43-40. EDN: ZBHIYU

8. Гришина Г. В. Педагогические условия сопровождения адаптации иностранных студентов в российском вузе с учетом возможностей цифровой среды // Педагогика. Вопросы теории и практики. - 2024. - № 8. - С. 747-753. DOI: 10.30853/ped20240095 EDN: LZHMID

9. Дорожевец Т. В. Диагностика школьной дезадаптации. - Витебск, 1995. - С. 32.

10. Иванов Д. В. К теории потоковых структур // Социологические исследования. - 2012. - № 4. - С. 8-16. EDN: OYSNGJ

11. Иванов Д. В. Третья интегративная волна в развитии социологии. Часть 2. Теории и методы для дополненной социальной реальности // Социологические исследования. - 2024. - № 7. - С. 23-36. DOI: 10.31857/S0132162524070045 EDN: JJJANG

12. Константинов В. В., Федотова В. А. Адаптация иностранных студентов в условиях цифровизации образования: теоретический обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики. - 2025. - Т. 10. - № 10. - С. 1699-1706. DOI: 10.30853/ped20250203 EDN: TYJHPQ

13. Куровский С. В., Мишин Д. А., Павлов Д. Г. Программно-адаптивная система управления цифровыми образовательными платформами для профессионального обучения специалистов нефтегазовой отрасли // Современное педагогическое образование. - 2025. - № 9. - С. 47-53. EDN: MRWHEO

14. Лидак Л. В., Антипова Л. А. Детерминанты успешной адаптации первокурсников к современной образовательной ситуации вуза // Прикладная психология и психоанализ: электрон. науч. журн. - 2010. - № 4. - URL: <http://ppip.idnk.ru> (дата обращения: 30.01.2026). EDN: NXTNQZ

15. Мэнлинь Ф., Маркова Г. А., Гасанова Р. Р. Проблемы адаптации иностранных студентов в условиях цифровизации // Живая психология. - 2022. - Т. 9. - № 2 (34). - С. 121-126. EDN: ENFDBQ

16. Одинокая М. А., Рубцова А. В., Еремин Ю. В. Специфика использования

технологии цифрового скрайбинга при развитии иноязычной социокультурной компетенции. магистров-иностранцев гуманитарных направлений подготовки // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2025. - № 8. - С. 343-360. DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11168 EDN: ZXWMZD

17. Попова Н. С. Лингвокультурная адаптация студентов-иностранцев в курсе предпереводческого анализа текста с использованием элементов искусственного интеллекта // Миграционная лингвистика. - 2025. - № 7. EDN: MYOVZQ

18. Радионова А. И. Механизмы социальной адаптации учебных мигрантов // Огарёвonline. - 2025. - Т. 13, № 4. - С. 393-400. DOI: 10.15507/2311-2468.013.202504.393-400 EDN: ZFWDON

19. Степанов Д. А. Проблемы социальной адаптации иностранных студентов к условиям российского вуза // Д. А. Степанов. - М., 2021. - 38 с.

20. Таланов С. Л. Влияние социальных сетей на успеваемость студентов // Социально-политические исследования. - 2019. - № 3. - С. 87-105. DOI: 10.24411/2658-428X-2019-10514 EDN: JMKXMZ

21. Тинто В. Отчисление из высших учебных заведений. - 1975.

22. Шамионов Р. М., Григорьева М. В., Гринина Е. С., Созонник А. В. Академическая адаптация студентов: разработка и валидизация новой методики // Психологическая наука и образование. - 2022. - № 27 (2). - С. 53-68. - DOI: 10.17759/pse.2022270205 EDN: HYLUBM

23. Юркевич Г. П. Теория социальной адаптации в истории социологических учений // Актуальные вопросы современной науки. - 2009. - № 10. - С. 101-116. EDN: RDCFNJ

24. Alexander W. Astin. 1975. Preventing students from dropping out. Jossey-Bass. San Francisco.

25. DeVries R. Piaget's social theory // Educational researcher. 1997. № 2. Vol. 26. P. 4-17. DOI: 10.3102/0013189X026002004 EDN: JROXKL

26. Berry, J. W. , Phinney, J. S. , Sam, D. L. and Vedder, P. (eds.). (2006) Immigrant youth in cultural transition: acculturation, identity and adaptation across national contexts, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, DOI: 10.4324/9780415963619

27. Lazarus, R. S. Emotion and adaptation / R. S. Lazarus. -New York; Oxford: Oxford University Press, 1991. -P. 471-519.

28. Piaget, J. Biology and knowledge / J. Piaget. -Chicago: University of Chicago Press, 1971. -XII, 384 p.

29. Shibutani, T. Society and personality: an interactionist approach to social psychology / T. Shibutani, B. Glassner. -London: Routledge, 2017.

30. Hartmann, H. Ego-Psychology and the Problem of Adaptation / H. Hartmann // The Psychoanalytic Review. -1940. -Vol. 27. -P. 205.

References:

1. Ambarova, P. A., Zborovsky, G. E., Nikolsky, V. S. and Shabrova, N. V. (2022) Academic and sociocultural adaptation of students in Russian universities. *Higher education in Russia*. Vol. 31. no. 12. Pp. 9-30. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-12-9-30. EDN: JEGVWY

2. Arapova, O.I. (2023) The phenomenon of adaptation. Theoretical review. *Psychology. Psychophysiology*. Vol. 16, no. 3. pp. 111-122. DOI: 10.14529/jpps230310 EDN: EYPQSA

3. Basherov O. I., Bogovskaya I. V., Svedentsova I. N., Marshal N. S. (2025) A

systems approach to pedagogical support for the adaptation of foreign students to the sociocultural environment of the university. *Education Management: Theory and Practice. Education Management Review* Vol. 15. no. 3-1. Pp. 11-26. DOI: 10.25726/i7689-8944-9730-x EDN: GWXGLX

4. Bocharova M. N. (2025) Intercultural Communication in Hybrid Environments: Developing Pedagogical Strategies for Building Adaptability. *The World of Science. Pedagogy and Psychology*. Vol. 13. no. 4. - URL: <https://mir-nauki.com/PDF/16PDMN425.pdf>.

5. Wang Yu. (2018) Social and psychological adaptation of foreign students: research issues in English-language literature. *World of Science. Pedagogy and Psychology*. no. 2.

6. Vozdvizhenskaya A. V., Koroleva N. G., Kurisyova A. V., Sapaleva A. A., Moiseeva I. E. (2025) Sociocultural adaptation of foreign students in the educational ecosystem of the North-West State Medical University named after I. I. Mechnikov. *Russian Family Doctor*. Vol. 29. no. 1. Pp. 45-56.

7. Graur M. V. (2017) Research of academic adaptation as a complex open system. *Pedagogy and psychology of education*. no. 2. Pp. 43-40.

8. Grishina G. V. (2024) Pedagogical conditions for supporting the adaptation of foreign students at a Russian university, taking into account the capabilities of the digital environment. *Pedagogy. Theoretical and Practical Issues*. no. 8. P. 747-753.

9. Dorozhevets T. V. (1995) Diagnostics of school maladjustment. Vitebsk: 1995 P. 32.

10. Ivanov D. V. (2012) Towards a Theory of Flow Structures. *Sociological Studies*. No. 4: 8-16. (In Russ.)

11. Ivanov D. V. (2024) The Third Integrative Wave in Sociology's Development. Part II. Theories and Methods for an Augmented Social Reality. *Sociological Studies*. no. 7. P 23-36. (In Russ.)

12. Konstantinov V. V., Fedotova V. A. (2025) Adaptation of foreign students in the context of digitalization of education: a theoretical review. *Pedagogy. Theoretical and Practical Issues*. Vol. 10. no. 10. Pp. 1699-1706.

13. Kurovsky S. V., Mishin D. A., Pavlov D. G. (2025) Software-adaptive system for managing digital educational platforms for professional training of specialists in the oil and gas industry // *Modern pedagogical education*. no. 9. P. 47-53.

14. Lidak L. V., Antipova L. A. (2010) Determinants of successful adaptation of first-year students to the modern educational situation of the university. *Applied psychology and psychoanalysis: electronic scientific journal*. no. 4. URL: <http://ppip.idnk.ru> (date of access: 30.01.2026).

15. Menlin F., Markova G. A., Gasanova R. R. (2022) Problems of adaptation of foreign students in the context of digitalization. *Live Psychology*. Vol. 9. no. 2 (34). P. 121-126.

16. Odinkaya M.A., Rubtsova A.V., Eremin Yu.V. (2025) Specifics of using digital scribing technology in the development of foreign language sociocultural competence. Foreign Master's students in the humanities. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. no. 8. Pp. 343-360.

17. Popova N. S. (2025) Linguocultural adaptation of foreign students in the course of pre-translation text analysis using elements of artificial intelligence. *Migration linguistics*. no. 7.

18. Radionova A. I. (2025) Mechanisms of social adaptation of educational migrants. *Ogarevonline*. Vol. 13, no. 4. pp. 393-400. <https://doi.org/10.15507/2311->

2468.013.202504.393-400

19. Stepanov D.A., (2021) Problems of social adaptation of foreign students to the conditions of a Russian university. M.: 2021. 38 p.
20. Talanov S. L. (2019) The Impact of Social Networks on Student Performance // Socio-Political Research. no. 3. P. 87-105.
21. Tinto, V. (1975) *Dropout from Higher Education*.
22. Shamionov R. M., Grigorieva M. V., Grinina E. S., Sozonnik A. V. (2022) Academic adaptation of students: development and validation of a new methodology, *Psychological science and education*. no. 27 (2). Pp. 53-68. - DOI: <https://doi.org/10.17759/pse.2022270205>.
23. Yurkevich G. P. (2009) Theory of Social Adaptation in the History of Sociological Doctrines. *Actual Issues of Modern Science*. no. 10. P. 101-116.
24. Alexander W. Astin (1975) Preventing students from dropping out. Jossey-Bass. San Francisco
25. DeVries R. (1997) Piaget's social theory. *Educational researcher*. № 2. Vol. 26. P. 4-17.
26. Berry, J. W. , Phinney, J. S. , Sam, D. L. and Vedder, P. (eds.). (2006) Immigrant youth in cultural transition: acculturation, identity and adaptation across national contexts, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, DOI: 10.4324/9780415963619
27. Lazarus R.S. (1991) Emotion and adaptation. New-York, Oxford: Oxford University Press, P. 471-519.
28. Piaget J. (1971) *Biology and Knowledge*. Chicago, 1971. XII. - 384 p.
29. Shibutani T., Glassner B. (2017) *Society and personality: An interactionist approach to social psychology*. London: Routledge.
30. Hartmann H. *Ego-Psychology and the Problem of Adaptation*. The Psychoanalytic Review (1913-1957). 1940. Vol. 27. P. 205.

Сведения об авторах:

Дерюгин Павел Петрович, доктор социологических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет, Социологический институт РАН – филиал Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, Scopus ID: 57205375761, SPIN-код: 7816-6709, <https://orcid.org/0000-0002-5380-8498>, e-mail: deriuginpav@yandex.ru.

Кузнецова Ольга Владимировна, кандидат филологических наук, декан факультета иностранных языков, Социологический институт РАН – филиал Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, Иркутский государственный университет, SPIN-код: 9800-9784, <https://orcid.org/0000-0002-9895-0471>, e-mail: kuznetsova1@mail.ru

Алексеева Ольга Максимовна, зам. начальника Центра содействия адаптации детей-инофонов, Центр содействия адаптации детей-инофонов, ГАОУ ДПО МО Корпоративный университет развития образования, SPIN-код 1588-5254, <https://orcid.org/0009-0003-0834-2515>, e-mail: leliaal@mail.ru

Юй Ян, аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет, SPIN-код: 6940-5097, <https://orcid.org/0009-0008-0692-8527>, e-mail: yuyangprozidise911@gmail.com

About the authors:

Pavel P. Deryugin, Doctor of Sociological Sciences, Saint Petersburg State University, The Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences is a branch of the Federal State Budgetary Scientific Institution, the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences (Russian Federation, St. Petersburg), e-mail: deriuginpav@yandex.ru Scopus ID: 57205375761, SPIN code: 7816-6709, <https://orcid.org/0000-0002-5380-8498>

Olga V. Kuznetsova, Candidate of Philology, Dean of the Faculty of Foreign Languages, The Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences is a branch of the Federal State Budgetary Scientific Institution, the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences (Russian Federation, St. Petersburg), Irkutsk State University, (Russian Federation, Irkutsk), e-mail: kuznetsova1@mail.ru SPIN-code: 9800-9784, <https://orcid.org/0000-0002-9895-0471>,

Olga M. Alekseeva, Deputy Chief of the Center for Assistance in the Adaptation of Foreign-Language Children, Corporate University for Educational Development (Russian Federation, Moscow), e-mail: leliaal@mail.ru SPIN code 1588-5254, <https://orcid.org/0009-0003-0834-2515>,

Yan Yu, Postgraduate Student, Saint Petersburg State University (Russian Federation, St. Petersburg), e-mail: yuyangprozidise911@gmail.com SPIN-code: 6940-5097, <https://orcid.org/0009-0008-0692-8527>

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Автор утвердил окончательный вариант статьи.

The author declares no conflict of interest.
The author has approved the final version.

© Дерюгин П.П., Кузнецова О.В., Алексеева О.М., Юй Я., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Д.Н. Нечаев **РЕЦЕНЗИЯ на книгу Д. Г. Евстафьева (2024) Российско-американские отношения в постбиполярном мире: от американоцентричной глобализации к неоглобальному миру**

Аннотация. Рецензия представляет анализ работы Д. Г. Евстафьева «Стратегия «большой игры». Россия и США в Новом Мире», его ключевых выводов о международной ситуации, реализации стратегий основных внешнеполитических акторов. По оценке российского исследователя Д. Г. Евстафьева Россия, выходит сейчас за геополитические «флажки» и занимает свое место в группе влиятельных международных акторов и воздействует на формирование нового международного порядка.

Книга представляет переосмысления роли и вклада современной России в системе международных отношений, обретения страной в условиях глобальных трансформаций статуса значимого игрока. Представлена и обоснована концепция постбиполярного мира как транзитивного процесса движения от американоцентричной глобализации к неоглобальному миру. Структурирована эволюция российско-американских отношений в контексте исторического, культурного и экономического анализа. Д. Г. Евстафьев представляет прогнозные характеристики, формируя ключевой вывод о том, что взаимодействие между Россией и США (а также США и КНР; США и ЕС) за новый глобальный мир фактически означает борьбу за проведение границ доминирования цивилизационных (общенациональных) ценностей и нарративов. А также выстраивание Россией и США соответствующих систем глобального управления.

Делается вывод о формировании некой новой нормальности, свойственной современному этапу международных отношений, их переход в формат перманентного конфликта-сотрудничества, постоянного поиска консенсуса и заключения сделок между основными внешнеполитическими акторами.

D.N. Nechaev **Book Review: D. G. Evstafiev's (2024) Russian-American Relations in the Post-Bipolar World: from American-Centric Globalization to a Neo-Global World**

Abstract. The review presents an analysis of D. G. Evstafiev's work "The Strategy of the Big Game". Russia and the United States in the New World", his key conclusions about the international situation, and the implementation of the strategies of the main foreign policy actors. According to Russian researcher D. G. Evstafiev, Russia is now going beyond the geopolitical "flags" and taking its place in the group of influential international actors and influencing the formation of a new international order.

The book presents a rethinking of the role and contribution of modern Russia in the international relations system, and the country's acquisition of the status of a significant player in the context of global transformations. The concept of the post-bipolar world as a transitive process of movement from the American-centered globalization to the neo-global world is presented and substantiated. The evolution of Russian-American relations is structured in the context of historical, cultural and economic analysis. D.G. Evstafiev presents predictive characteristics, forming a key conclusion that the interaction between Russia and the United States (as well as the United States and China; the United States and the EU) for a new global world actually means a struggle to draw the boundaries of the dominance of civilizational (national) values and narratives. As well as building appropriate global governance systems by Russia and the United States.

The conclusion is drawn about the formation of a certain new normality characteristic of the modern stage of international relations, their transition to the format of permanent conflict-cooperation, constant search for consensus and the conclusion of deals between the main foreign policy actors.

ВВЕДЕНИЕ

Современные международные отношения представляют собой устойчивую хаотизацию, конфликтную деструкцию в поведении большинства акторов мирового политического процесса, в рамках которых востребована продуманная внешняя политика Российской Федерации, основанная на применении продуктивных научных знаний, верифицированных эмпирических данных. Это же касается и отношений между Российской Федерацией и США.

Постсоветская Россия как историческая Россия, правопреемница СССР и Российской империи, активно проектирует и конструирует новый образ будущего мира, расширяя пространство своего экономического и политического влияния в условиях трансформации «предхаоса» в хаос в расчете на начало фазы стабилизации международных отношений и оформление новой конфигурации международной системы.

Необходимые эмпирические данные, применимые на практике научные подходы и теории содержатся в монографических работах отечественных исследователей, включая вышедшую работу профессора НИУ ВШЭ Д. Г. Евстафьева «Стратегия «большой игры». Россия и США в Новом Мире»¹. В этой связи важно иметь в виду следующее.

Во-первых, выстроить эффективную модель и результативные практики таких отношений с США, европейскими странами, международными и региональными организациями со стороны России крайне сложно, не представляя в полном объеме все аспекты и тенденции развития международной ситуации. Часть таких знаний по анализу ситуации содержится в научном исследовании Д. Г. Евстафьева.

Во-вторых, в реализации внешнеполитических действий крайне важен анализ интересов и целей внешнеполитических акторов, характер их взаимодействий между собой, наличие позитивных перспектив у этих игроков в рамках стратегических и ситуативных союзов между ними. Многое из этого содержится в исследовательском анализе автора монографии. То есть необходимо переложение полученных Д. Г. Евстафьевым данных о коллективных действиях оппонентов России на мировой арене в политико-управленческие практики МИД РФ, Россотрудничества, других внешнеполитических ведомств России.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

Ценность работы Д. Г. Евстафьева, его выводов и рекомендаций в сфере внешней политики и дипломатии РФ состоит в том, что он осуществлял свой анализ в рамках реализма и неореализма, других теорий международных отношений и функционирования международных систем (Д. Сандерс, П. Кеннеди, Р. Джервис, В. Никонов)². Это позволило ему выделить ключевые проблемы во

¹ Евстафьев Д.Г. Стратегия «большой игры». Россия и США в Новом Мире / Д.Г. Евстафьев. – М.: Концептуал, 2024. 320 с.

² Кеннеди П. Взлет и падение великих держав: Экономические изменения и военные конфликты в формировании мировых центров власти с 1500 по 2000 г. / Пол Кеннеди; пер. с англ. Е. Калугина, М. Леоновича; предисл. В. Рыжкова. 2-е изд. – Екатеринбург: Гонзо, 2020. – 848 с.; Джервис Р. Восприятие и неверное восприятие в международной политике / Роберт Джервис; Пер. с англ. Т. Ованнисяна. – М.: Центр анализа и технологий, 2022. – 656 с.; Сандерс Д. Международные отношения: неореализм и неолиберализм / Д. Сандерс // Политическая наука: новые направления / пер. с англ. М.М. Гурвица, А.Л. Демчука, Т.В. Якушевой. Под ред. Р. Гудина и Х.-Д. Клингеманна. Научный редактор русского издания Е.Б. Шестопаля. – М.: Вече, 1999. – С. 410–424; Никонов В.А. Современный мир и его истоки / В.А. Никонов. – М.: Издательство Московского университета, 2015. – 880 с.

взаимодействии международных акторов, в особенности в отношениях между Россией и США.

Важно иметь в виду и то, что стратегии международных акторов и сущность «большой игры» великих держав в конкретных регионах мира рассмотрены Д. Г. Евстафьевым строго в русле сложившегося научного дискурса (Э. Лютвак, Д. Л. Гэддис, Т. Шеллинг, А. А. Кокошин и др.)¹. Проблематика мирового порядка, многополярного и постбиполярного мира, глобализма и неоглобального мира понимается Д. Г. Евстафьевым через глубокое погружение в содержание работ Г. Киссинджера, Дж. Сакса, У. Бека, А. И. Уткина, А. В. Торкунова, А. Г. Дугина и др.² Всё это дало синергетический эффект в виде концептуального построения особенностей стратегии «большой игры» России и США в новом, как полагает Д. Г. Евстафьев, мире.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Д. Г. Евстафьев тщательно описывает место и роль Российской Федерации в этом формирующемся неоглобальном мире. Появление монографического исследования профессора НИУ ВШЭ Д. Г. Евстафьева стало, безусловно, знаковым событием в научном и прикладном политологическом дискурсе. Ведь проблематика данной работы, связанная с анализом стратегии «большой игры» России и США в новом мире, вызывает большой интерес как в экспертных кругах, так и у политологов, исследующих теоретические аспекты международных отношений. Нужно сразу же отметить, что работа Д. Г. Евстафьева является системной и комплексной, в ней представлены все или практически все аспекты российско-американских отношений за последние три десятилетия.

Интерес к работе профессора Д. Г. Евстафьева подогревает и тот факт, что данное исследование написано не сложным наукоёмким языком, а языком понятным, который позволяет привлечь к данному исследованию большой круг специалистов-практиков. Монографическое исследование профессора НИУ ВШЭ – это живая лексика, яркие политические метафоры, интересные политологические сравнения. Рискнем предположить, что исследовательская работа Д. Г. Евстафьева соотносится и с западной политологической традицией, когда сложные мировые проблемы профессиональный политолог объясняет в доступной форме.

Ключевым концептом в монографическом исследовании Д. Г. Евстафьева является авторский концепт неоглобального мира, который «показывает

¹ Лютвак Э.Н. Стратегия: Логика войны и мира. 3-е изд. / Эдвард Н. Лютвак; пер. с англ. яз. Ковалева, А.Н., Платошкина Н.Н. – М.: Русский фонд содействия образованию и науке, 2017. – 392 с.; Гэддис Д.Л. О большой стратегии / Джон Льюис Гэддис; Перевод с английского Олега Филиппова (предисловие, главы 6–10) и Анны Шоломицкой (главы 1–5). – Москва: Издательство Института Гайдара, 2021. – 424 с.; Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Т. Шеллинг; пер. с англ. под ред. Ю. Кузнецова; 2-е изд., испр. – Москва: ИРИСЭН, Социум, 2016. – 367 с.; Кокошин А.А. Вопросы прикладной теории войны / А.А. Кокошин. 2-е изд. – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2019. – 227 с.

² Киссинджер Г. Мировой порядок / Генри Киссинджер; пер. с английского В. Желнинова, А. Милокова. – Москва: Издательство АСТ, 2024. – 512 с.; Сакс Дж. Эпоха глобализации: география, технологии и институты / Джеффри Сакс; перевод с английского Н. Проценко. – Москва: Издательство Института Гайдара, 2022. – 368 с.; Бек У. Что такое глобализация? / Ульрих Бек; Пер. с нем. А. Григорьевой и В. Седелника; Общая редакция и послесл. А. Филиппова. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – 304 с.; Уткин А.И. Глобализация: процесс и осмысление / А.И. Уткин. – М.: Логос, 2001. – 254 с.; Симония Н.А., Торкунов А.В. Новый мировой порядок: от биполярности к многополюсности / Н.А. Симония, А.В. Торкунов // Политическая наука перед вызовами глобального и регионального развития: Научное издание / Под ред. О.В. Гаман-Голутвиной. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2016. – С. 243–253; Дугин А.Г. Многополярный мир. От идеи к реальности: Монография / А.Г. Дугин. – М.: Академический проект, 2024. – 383 с.

переходный характер системы международных отношений и слом привычных, устоявшихся ... рамок развития»¹. Данный концепт Д. Г. Евстафьевым проработан достаточно детально с обоснованным утверждением автором тезиса о том, что в этом мире, достаточно проблемном и противоречивом, политический баланс сил на международной арене будут определять только те государства (или группы государств), которые станут обладать масштабным ресурсом комплексной суверенности. При этом понятие «комплексная суверенность», также вводимое автором в научный дискурс, близко по смыслу употребляемой в российских политико-управленческих практиках категории «совокупный суверенитет».

Концепт неоглобального мира как мира вероятного будущего, к которому нужно готовиться, чтобы «предотвратить возможные нежелательные события»², является результатом основательного и предметного анализа Д. Г. Евстафьевым прошлого (ведь будущее, по оценке Д. Урри, заложено в прошлом³) и настоящего. Если речь идет о прошлом, то это касается однополярного (постбиполярного) мира, сложившегося после распада СССР, который во многом не отвечал запросам на приращение общего блага для абсолютного большинства государств на международной арене, включая Российскую Федерацию.

Интересен для исследователей и взгляд Д. Г. Евстафьева на феноменологию однополярного мира. И здесь исследователь достаточно логично делает предположение (гипотезу) о том, что однополярный мир – это некий зигзаг истории. В политической метафоре «зигзаг истории» скрыта оценка автора того, что процесс существования однополярного мира – процесс недолгий. Процесс, который предполагает как определённое испытание для сверхдержавы (например, для США), так и её определённый закат. И в этом автор, как нам представляется, видит причину упадка сверхдержавы.

Не менее интересна и концепция Д. Г. Евстафьева трансформации «предхаоса» в хаос, которая изложена им в первой главе монографического исследования. Если учесть, что работа была написана в начале 2020-х годов, а издана в 2024-м, то Д. Г. Евстафьев достаточно пророчески обосновал свое предположение. А именно современный миропорядок несет с собой хаотизацию и даже крушение в виде определённого и последовательного процесса фрагментации его структуры. И, на наш взгляд, то, что фактически происходит в 2026 году, то есть в наше время, было обосновано Д. Г. Евстафьевым еще в начале 2020-х.

Важным фрагментом в исследовании Д. Г. Евстафьева является та его часть, где он оценивает роль великих держав при воздействии на постбиполярный мир. Более того, состояние этого постбиполярного мира во многом определялось именно отношениями исторической России и США как доминантным компонентом международных политических процессов второй половины XX века – начала 2000-х годов. В данном контексте автор выделяет на этот счёт пять поворотных пунктов, которые предопределили современное состояние отношений между Россией и США. Д. Г. Евстафьев отмечает важность таких событий, как Суэцкий кризис 1956 года, события в Чехословакии 1968 года, когда СССР и его союзники ввели свои войска против «мятежной» Чехословакии. Третьим пунктом в ракурсе поворотных событий Евстафьев выделяет распад

¹ Евстафьев Д.Г. Там же. С. 247.

² Коатс Дж. Очень вероятное будущее / Дж. Коатс // Мир нашего завтра: Антология современной классической прогностики. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – С. 33–234. – С. 233.

³ Урри Д. Как выглядит будущее? / Д. Урри; пер. с англ. А. Матвеевко; под науч. ред. С. Щукиной. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 320 с. – С. 33.

СССР в 1991 году, который, безусловно, кардинальным образом повлиял на расстановку внешнеполитических сил в мире и на отношения двух государств. Не менее важными поворотными пунктами, по оценке исследователя, были ещё два события. С одной стороны, это неспособность США в конце 1990-х – начале 2000-х годов признать за Российской Федерацией роль статусного игрока на международной арене. По Евстафьеву, восстанавливающейся России как великой державы, а также события, связанные с принуждением Грузии к миру со стороны набирающей мощь Российской Федерации, вошедшие в историю как события 08.08.08.

Конечно же, по оценке автора монографического исследования, эти события привели к серьёзным конфликтам между двумя государствами, которые, в свою очередь, влияли и на остальной мир.

Исследует Д. Г. Евстафьев и наше настоящее, которое, по его оценкам, представляет собой позднеглобальный мир как источник долгосрочной общемировой нестабильности, а по оценкам, например, А. Г. Дугина, – процесс становления многополярного мира с несостоявшимся «концом истории» Ф. Фукуямы и войной России против либерального миропорядка¹. Особый ракурс исследования настоящего состоит в том, что автор акцентирует внимание на конфликтном взаимодействии двух государств – США и России – в рамках стратегии «большой игры». Ответ на вопрос о том, почему именно Россия и США являются основой данной «большой игры», кроется в предположении о том, что перед нами два государства, которые со второй половины XX века имеют опыт глобального противоборства с опорой на ресурсы и возможности союзников, как стратегических, так и ситуативных.

И несмотря на то что историческая Россия в формате СССР прекратила своё существование в начале 1990-х годов, именно в нынешней Российской Федерации, которая взяла на вооружение многие ключевые геополитические установки сверхдержавы XX века, Д. Г. Евстафьев видит правопреемницу Советского Союза.

Причем для того чтобы оставаться, с одной стороны, суверенным государством (Россия 2000-х годов не относится к государствам, внутри которых «нет сил для самостоятельных изменений»²), с другой стороны, государством, обоснованно претендующим на роль великой державы в формирующемся неоглобальном мире. Тем более что определённые компоненты великой державы у Российской Федерации имеются. Речь идёт о наличии ядерного оружия, а также места в составе постоянного члена Совета Безопасности ООН.

ОБСУЖДЕНИЕ

Исследует Д. Г. Евстафьев и внутривнутриполитические аспекты в России, влияющие на международную политику, включая отношения нашей страны с США в рамках стратегии «большой игры». Предметом особого исследования автора стал анализ так называемого вхожденчества политических элит России в глобализирующийся мир, ведомый коллективным Западом. В этой связи стоит отметить, что Д. Г. Евстафьев как политолог на протяжении многих лет достаточно критично оценивал данный феномен. И в своей работе он признал

¹ Дугин А.Г. Многополярный мир. От идеи к реальности: Монография / А.Г. Дугин. – М.: Академический проект, 2024. – 383 с. – С. 303.

² Гринин Л.Е. Национальный суверенитет в век глобализации / Л.Е. Гринин / суверенитет. Трансформация понятий и практик: монография / под ред. М.В. Ильина, И.В. Кудряшовой; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. сравнит. политологии. – М.: МГИМО-Университет, 2008. – С. 104–128. – С. 126.

процесс «вхожденчества» неактуальной задачей как для прошлой, для нынешней, так и для будущей России. Более того, в достаточно ироничном формате автор определил «вхожденчество» в виде политической метафоры как «мегамиф российской истории»¹. Думается, что такая оценка несёт в себе достаточно много негативных констатаций, влияющих на национальную гордость граждан России.

Вместе с тем в контексте данного утверждения Д. Г. Евстафьева о «вхожденчестве» как мегамифе российской истории мы бы не согласились с автором этой оригинальной трактовки в политической истории России. И вот почему. Дело в том, что государственную политику в стране на протяжении многих столетий определяли не массовые слои и группы населения, которые интегрировали в себе не участническую, а парохильную или подданныческую политическую культуру (типология Г. Алмонда и С. Вербы²), а правящие элиты (административно-политические, отраслевые и в особенности ценностные). Соответственно, данные элиты в большинстве своем были ориентированы на Запад, его ценности, добиваясь различных форм «вхожденчества» в западный мир. И данный политический тренд для российских элит остается актуальным и сейчас, являясь не политическим мифом, а политической реальностью.

Особый акцент в работе Д. Г. Евстафьев делает на анализе феномена Украины в стратегии «большой игры» России и США. При этом автор называет Украину в рамках политической метафоры «неслучайной случайностью» и соотносимой с этим новым государством на постсоветском пространстве. Причем рассматривая Украину как коллективного международного актора, под маской которого он видит коллективный Запад. Именно влияние Запада на Украину, как полагает Д. Г. Евстафьев, во многом предопределило сложившийся и усиливающийся антагонизм между Украиной и Россией. В данной логике анализа автор монографического исследования видит важность таргетирования деструктивности со стороны Украины в формате принуждения ее к согласию, как бы сохраняя за ней право оставаться самостоятельным национальным государством, очевидно, по аналогии «принуждения Грузии к миру».

Отметим сразу, что мы разделяем точку зрения Д. Г. Евстафьева о негативной роли Украины как «неслучайной случайности», в отношениях между Россией и США, а шире – России с западной цивилизацией. Однако, данный тезис автора требует «достройки», как с точки зрения политической теории, так и в контексте внешнеполитических практик России, требующих другого алгоритма действий. Поскольку, по нашему мнению, современная Украина сформировалась не только как «Не-Россия» (слоган Л. Кучмы «Украина – не Россия»), что уже предполагает жесткий, экзистенциальный выбор нашей страны по демонтажу этого несложившегося, несостоявшегося государства, но и как «Анти-Россия», что требует от политического руководства РФ создания внешнеполитических условий по недопущению возрождения данной политики.

Наша позиция базируется на ряде доводов. С одной стороны, на позиции отечественного этнографа Л. Н. Гумилева в отношении Хазарского каганата как этнической химеры и антисистемы³. И в этом смысле можно провести определенную аналогию между данным государством древности и нынешней

¹ Евстафьев Д.Г. Там же. С. 180.

² Алмонд Г., Верба С. Гражданская культура: политические установки и демократия в пяти странах / Г. Алмонд, С. Верба; пер. с англ. Е. Генделя. – Москва: Мысль, 2014. – 500 с. – С. 33.

³ Гумилев Л.Н. Зигзаг истории / Л.Н. Гумилев // Открытие Хазарии. – Москва: Издательство АСТ, 2021. – С. 215–372. – С. 267.

Украиной. С другой стороны, на утверждении русского историка Н. И. Ульянова о том, что малороссийские элиты не были способны к учреждению политики и поддержанию собственного государства, что они (данные элиты) одержимы лишь материальными притязаниями в контексте «истории самостоятельности»¹, лавированием между сильными соседями, желанием перейти в более сильное подданство.

Вместе с тем можно согласиться с Д. Г. Евстафьевым о позитивных элементах для России в стратегии «большой игры» нашей страны с США. В частности, Д. Г. Евстафьев считает, что позитивным элементом данного процесса стало укрепление Союзного государства России и Беларуси. Разделяем мы и точки зрения автора на то, что события вокруг Украины повлияли и на хаотизацию в выборе приоритетов руководства США, о неспособности администрации президента этой страны сконцентрироваться на ключевом внешнеполитическом направлении. Не мог не проанализировать автор монографического исследования и деструктивную роль Европы, в частности Европейского союза, в рамках тех глубоких трансформаций на международной арене, которые произошли за последние два десятилетия. Причём данный процесс трансформации в Европе Евстафьев отнес к глубоким деструктивным процессам, акцентируя внимание на стремлении Европы «довоевывать» проигранные или невыигранные войны с Россией. И данный акцент во внешней политике Европейского союза, как и конкретных государств Европы, безусловно, ведёт к ухудшению геополитической ситуации для данного коллективного актора.

Д. Г. Евстафьев, как мы отмечали ранее, очень часто вводит в научный дискурс ряд политических метафор. Например, по отношению к ЕС Д. Г. Евстафьев употребляет политическую метафору «Большой фантом»². При этом автор контурно представляет стратегию поведения США и России по отношению к Европе, к Европейскому союзу, и не исключает, что данный континент, данная группа государств, входящих в ЕС, может в перспективе, причём в самом ближайшем будущем, постепенно превращаться в некую «выжженную землю». И автор справедливо это рассматривает как следствие неудачных экономических, внутривнутриполитических и внешнеполитических решений данной региональной правительственной организации.

Д. Г. Евстафьев не был бы серьёзным специалистом, если бы не предложил в работе свои прогнозы в отношении современной России. Более того, автор монографического исследования смотрит в будущее со сдержанным оптимизмом на этот счёт. И главное, на чём он акцентирует внимание, – это то, что России необходимо признание геэкономической сферы влияния. Для него это категорический императив. Вместе с тем мы позволим достроить конструкцию Д. Г. Евстафьева и отметить, что, кроме геэкономической сферы влияния, России экзистенциально необходима геополитическая сфера влияния. Особенно территория государств постсоветского пространства, часть из которых, к примеру Украина, относится к категории Failed Staate, то есть несложившегося государства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследуя содержание монографической работы Д. Г. Евстафьева, возможность применения внешнеполитическими ведомствами РФ на практике его выводов и

¹ Ульянов Н.И. Происхождение украинского сепаратизма / Н.И. Ульянов. – М.: Грифон, 2007. – 296 с. – С. 245.

² Евстафьев Д.Г. Там же. С. 195.

рекомендаций, стоит отметить её значимость и вклад в приращение научных знаний. Кроме того, весома ее роль и по ряду других аспектов в сфере внешней политики России.

Во-первых, работа Д. Г. Евстафьева, на наш взгляд, содержит в себе предметный анализ международной ситуации с учетом новых реалий 2020-х годов (например, хаотизацию международных отношений, фрагментацию или демонтаж привычных внешнеполитических союзов и соглашений).

Во-вторых, монографическое исследование Д. Г. Евстафьева представляет собой «живой материал» в понимании ткани международных отношений, нового языка, складывающихся форматов конфликта и диалога. В этом отношении работа автора сопоставима с исследованиями зарубежных авторов Г. Аллисона (отношения США и Китая)¹, Д. Миршаймера (фактор израильского лобби в США в проведении внешней политики)², с работами отечественных исследователей Д. Тренина, С. Авакянца, С. Караганова (фактор ядерного оружия РФ в реализации внешнеполитических стратегий)³, А. Куманькова (конфликты и войны в мировых делах)⁴.

В-третьих, монография Д. Г. Евстафьева ориентирована на применение полученных им знаний, включая новые, при формировании и реализации управленческого алгоритма в работе внешнеполитических ведомств России (МИД, Россотрудничество) для проектирования и конструирования новой, более выгодной для России реальности.

Однополярный мир США, полагает отечественный исследователь Д. Г. Евстафьев, как стратегическая и устойчивая реальность не сложился и не мог сложиться. И Россия, которая пыталась интегрироваться в этот глобальный (глобалистский) мир в 1990-е годы в формате «вхожденчества» и которая активно выходит сейчас за геополитические «флажки» (по оценке российского исследователя Д. Г. Евстафьева), занимает свое место в группе влиятельных международных акторов и воздействует на формирование нового международного порядка.

Список литературы:

1. Алмонд Г., Верба С. Гражданская культура: политические установки и демократия в пяти странах / Г. Алмонд, С. Верба; пер. с англ. Е. Генделя. - Москва: Мысль, 2014. - 500 с. - С. 33.
2. Аллисон Г. Обречены воевать / Грэхам Аллисон; пер. с англ. В. Желнинова. - Москва: Издательство АСТ, 2019. - 416 с.
3. Бек У. Что такое глобализация? / Ульрих Бек; Пер. с нем. А. Григорьева и В. Седельника; Общая редакция и послесл. А. Филиппова. - М.: Прогресс-Традиция, 2001. - 304 с.
4. Гэддис Д.Л. О большой стратегии / Джон Льюис Гэддис; Перевод с английского Олега Филиппова (предисловие, главы 6-10) и Анны Шоломицкой

¹ Аллисон Г. Обречены воевать / Грэхам Аллисон; пер. с англ. В. Желнинова. - Москва: Издательство АСТ, 2019. - 416 с.

² Миршаймер Д. Израильское лобби в США / Джон Миршаймер; ред. Э.С. Китайцева - М.: Родина, 2025. - 364 с.

³ Тренин Д., Авакянц С., Караганов С. От сдерживания к устрашению. Ядерное оружие, геополитика, коалиционная стратегия / Дмитрий Тренин, Сергей Авакянц, Сергей Караганов. - М.: Молодая гвардия, 2024. - 152 с.

⁴ Куманьков А.Д. Война в XXI веке / А.Д. Куманьков. - М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2020. - 296 с.

(главы 1-5). - Москва: Издательство Института Гайдара, 2021. - 424 с.

5. Гринин Л.Е. Национальный суверенитет в век глобализации / Л.Е. Гринин / суверенитет. Трансформация понятий и практик: монография / под ред. М.В. Ильина, И.В. Кудряшовой; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России, каф. сравнит. политологии. - М.: МГИМО-Университет, 2008. - С. 104-128. EDN: JUQJPF

6. Гумилев Л.Н. Зигзаг истории / Л.Н. Гумилев // Открытие Хазарии. - Москва: Издательство АСТ, 2021. - С. 215-372. - С. 267.

7. Джервис Р. Восприятие и неверное восприятие в международной политике / Роберт Джервис; Пер. с англ. Т. Ованнисяна. - М.: Центр анализа и технологий, 2022. - 656 с.

8. Дугин А.Г. Многополярный мир. От идеи к реальности: Монография / А.Г. Дугин. - М.: Академический проект, 2024. - 383 с.

9. Евстафьев Д.Г. Стратегия "большой игры". Россия и США в Новом Мире / Д.Г. Евстафьев. - М.: Концептуал, 2024. 320 с. ISBN: 978-5-907844-56-8 EDN: PGMJOC

10. Кеннеди П. Взлет и падение великих держав: Экономические изменения и военные конфликты в формировании мировых центров власти с 1500 по 2000 г. / Пол Кеннеди; пер. с англ. Е. Калугина, М. Леоновича; предисл. В. Рыжкова. 2-е изд. - Екатеринбург: Гонзо, 2020. - 848 с.

11. Лютвак Э.Н. Стратегия: Логика войны и мира. 3-е изд. / Эдвард Н. Лютвак; пер. с англ. яз. Ковалева, А.Н., Платошкина Н.Н. - М.: Русский фонд содействия образованию и науке, 2017. - 392 с.

12. Киссинджер Г. Мировой порядок / Генри Киссинджер; пер. с английского В. Желнинова, А. Милюкова. - Москва: Издательство АСТ, 2024. - 512 с.

13. Кокошин А.А. Вопросы прикладной теории войны / А.А. Кокошин. 2-е изд. - М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2019. - 227 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-1944-8 ISBN: 978-5-7598-1944-8 EDN: NVUFJX

14. Коатс Дж. Очень вероятное будущее / Дж. Коатс // Мир нашего завтра: Антология современной классической прогностики. - М.: Изд-во Эксмо, 2003. - С. 33-234. - С. 233.

15. Куманьков А.Д. Война в XXI веке / А.Д. Куманьков. - М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2020. - 296 с.

16. Миршаймер Д. Израильское лобби в США / Джон Миршаймер; ред. Э.С. Китайцева - М.: Родина, 2025. - 364 с.

17. Никонов В.А. Современный мир и его истоки / В.А. Никонов. - М.: Издательство Московского университета, 2015. - 880 с. ISBN: 978-5-19-011045-6 EDN: ZBEEUX

18. Сандерс Д. Международные отношения: неореализм и неолиберализм / Д. Сандерс // Политическая наука: новые направления / пер. с англ. М.М. Гурвица, А.Л. Демчука, Т.В. Якушевой. Под ред. Р. Гудина и Х.-Д. Клингеманна. Научный редактор русского издания Е.Б. Шестопал. - М.: Вече, 1999. - С. 410-424.

19. Сакс Дж. Эпоха глобализации: география, технологии и институты / Джеффри Сакс; перевод с английского Н. Проценко. - Москва: Издательство Института Гайдара, 2022. - 368 с.

20. Симония Н.А., Торкунов А.В. Новый мировой порядок: от биполярности к многополюсности / Н.А. Симония, А.В. Торкунов // Политическая наука перед вызовами глобального и регионального развития: Научное издание / Под ред. О.В. Гаман-Голутвиной. - М.: Издательство "Аспект Пресс", 2016. - С. 243-253.

EDN: VJITPL

21. Тренин Д., Авакянц С., Караганов С. От сдерживания к устрашению. Ядерное оружие, геополитика, коалиционная стратегия / Дмитрий Тренин, Сергей Авакянц, Сергей Караганов. - М.: Молодая гвардия, 2024. - 152 с.

22. Урри Д. Как выглядит будущее? / Д. Урри; пер. с англ. А. Матвеевко; под науч. ред. С. Щукиной. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. - 320 с. - С. 33.

23. Уткин А.И. Глобализация: процесс и осмысление / А.И. Уткин. - М.: Логос, 2001. - 254 с.

24. Ульянов Н.И. Происхождение украинского сепаратизма / Н.И. Ульянов. - М.: Грифон, 2007. - 296 с. - С. 245. ISBN: 978-5-98862-028-0 EDN: QPELMB

25. Шеллинг Т. Стратегия конфликта / Т. Шеллинг; пер. с англ. под ред. Ю. Кузнецова; 2-е изд., испр. - Москва: ИРИСЭН, Социум, 2016. - 367 с.

1. Almond, G., Verba, S. (2014) *Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Countries.*; trans. from English by E. Gendel. Moscow: Mysl', 500 p. (In Russ.)

2. Allison, G. (2019) *Doomed to War.* trans. from English by V. Zhelninova. Moscow: AST Publishing House, 2019. 416 p. (In Russ.)

3. Beck, W. (2001) *What is Globalization?* Ulrich Beck; Trans. from German by A. Grigoriev and V. Sedelnik; General editorship and afterword by A. Filippov. Moscow: Progress-Tradition, 304 p. (In Russ.)

4. Gaddis, D.L. (2021) *On Grand Strategy.* Translated from English by Oleg Filippov (preface, chapters 6-10) and Anna Sholomitskaya (chapters 1-5). Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 424 p. (In Russ.)

5. Grinin, L.E. (2008) *National Sovereignty in the Age of Globalization. sovereignty. Transformation of Concepts and Practices: monograph.* edited by M.V. Ilyin, I.V. Kudryashova; Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Dept. of Comparative Political Science. Moscow: MGIMO-University, pp. 104-128. (In Russ.) EDN: JUQJPF

6. Gumilyov, L.N. (2021) *Zigzag of History. Discovery of Khazaria.* Moscow: AST Publishing House, Pp. 215-372. (In Russ.)

7. Jervis, R. (2022) *Perception and Misperception in International Politics;* Trans. from English by T. Hovhannisyan. Moscow: Center for Analysis and Technology, 656 p. (In Russ.)

8. Dugin, A.G. (2024) *Multipolar World. From Idea to Reality: Monograph.* Moscow: Academicheskyy Proekt, 383 p. (In Russ.)

9. Evstafiev, D.G. (2024) *Strategy of the "Great Game". Russia and the USA in the New World.* Moscow: Conceptual, 320 p. (In Russ.) ISBN: 978-5-907844-56-8 EDN: PGMJOC

10. Kennedy, P. (2020) *The Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict in Shaping Global Centers of Power, 1500 to 2000.* trans. from English by E. Kalugin, M. Leonovich; foreword by V. Ryzhkov. 2nd ed. Yekaterinburg: Gonzo, 848 p.

11. Lutwak, E.N. (2017) *Strategy: The Logic of War and Peace.* 3rd ed. trans. from English by Koval, A.N., Platoshkina N.N. Moscow: Russian Foundation for Assistance to Education and Science, 392 p. (In Russ.)

12. Kissinger, G. (2024) *World Order.* trans. from English by V. Zhelninova, A. Milyukov. Moscow: AST Publishing House, 512 p. (In Russ.)

13. Kokoshin, A. A. (2019) *Issues of Applied Theory of War.* 2nd ed. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 227 p. (In Russ.) DOI: 10.17323/978-5-7598-1944-8 EDN: NVUFJX

14. Coates, J. (2003) *A Very Probable . The World of Our Tomorrow: An Anthology of Modern Classical Prognostics*. Moscow: Eksmo Publishing House, pp. 33-234. (In Russ.)
15. Kumankov, A. D. (2020) *War in the 21st Century*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 296 p. (In Russ.)
16. Mearsheimer, D. (2025) *The Israeli Lobby in the USA*. ed. E.S. Kitaytseva Moscow: Rodina, 364 p. (In Russ.)
17. Nikonov, V.A. (2015) *The Modern World and Its Origins*. Moscow: Moscow University Press, 880 p. ISBN: 978-5-19-011045-6 (In Russ.) EDN: ZBEEUX
18. Sanders, D. (1999) *International Relations: Neorealism and Neoliberalism. Political Science: New Directions*. translated from English by M.M. Gurvits, A.L. Demchuk, T.V. Yakusheva. Edited by R. Goodin and H.-D. Klingemann. Scientific editor of the Russian edition E.B. Shestopal. Moscow: Veche, Pp. 410-424. (In Russ.)
19. Sachs, J. (2022) *The Age of Globalization: Geography, Technology, and Institutions*. Jeffrey Sachs; translated from English by N. Protsenko. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 368 p. (In Russ.)
20. Simoniya, N.A., Torkunov, A.V. (2016) *New World Order: From Bipolarity to Multipolarity. Political Science Facing the Challenges of Global and Regional Development: Scientific Publication / Edited by O.V. Gaman-Golutvina*. Moscow: Aspect Press Publishing House, Pp. 243-253. (In Russ.) EDN: VJJTPL
21. Trenin, D., Avakyants, S. and Karaganov, S. (2024) *From Deterrence to Intimidation. Nuclear Weapons, Geopolitics, and Coalition Strategy*. Moscow: Molodaya Gvardiya, 152 p. (In Russ.)
22. Urry, D. (2019) *What Does the Future Look Like?* translated from English by A. Matveenko; edited by S. Shchukina. Moscow: Delo Publishing House, RANEPА, 2019. 320 p. (In Russ.)
23. Utkin, A.I. (2001) *Globalization: Process and Understanding*. Moscow: Logos, 2001. 254 p. (In Russ.)
24. Ulyanov, N.I. (2007) *The origin of Ukrainian separatism*. M.: Grifon, 296 p. (In Russ.) EDN: QPELMB
25. Schelling, T. (2016) *Strategy of conflict*. translated from English edited by Yu. Kuznetsova; 2nd ed., rev.- Moscow: IRISEN, Sotsium, 367 p. (In Russ.)

Сведения об авторе:

Нечаев Дмитрий Николаевич, доктор политических наук, профессор, Российский экономический университет (РЭУ) им. Г.В. Плеханова, председатель экспертного совета АНО «Институт политического анализа и стратегий», e-mail: Nechaevv@mail.ru, SPIN-код: 6475-9246, AuthorID: 251272, Scopus Author ID: 57210981024, <https://orcid.org/0000-0003-1171-5370>

Сведения обавторе:

Dmitry N. Nechaev, Doctor of Political Sciences, Professor, Russian Economic University (REU) named after Plekhanov G.V., Chairman of the Expert Council of the Institute for Political Analysis and Strategies (Russian Federation, Moscow), e-mail: Nechaevv@mail.ru, SPIN-код: 6475-9246, AuthorID: 251272, Scopus Author ID: 57210981024, <https://orcid.org/0000-0003-1171-5370>

© Нечаев Д.Н., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Журнал «Среднерусский вестник общественных наук» приглашает к обмену мнениями, творческому диалогу, открытой научной дискуссии преподавателей вузов, аспирантов, соискателей научных степеней, практических работников органов власти и управления.

На страницах журнала находят достойное место публикации по политическим, социальным, правовым, экономическим и другим важнейшим аспектам развития российского общества и государства, его регионов; проблемам международных отношений, внешней политики и глобального развития.

Основная цель журнала – предоставление возможности участия в обсуждении развития современного общества с позиции политологии, социологии, экономики, а также изучения правовых, образовательных, ментальных и других аспектов, формирующих и продуцирующих развитие регионов России.

Целевая аудитория журнала – это профессиональное сообщество исследователей, экспертов, бизнесменов, лиц, принимающих решения в российской политике регионов России; интересующихся проблемами методологии политической науки, вопросами экономической политики и социальными трансформациями, происходящими в регионах России.

Статьи авторов рецензируются. Требования к оформлению статей см.: <http://orel.ranepa.ru/the-structure-of-the-academy/journal>.

Приглашаем вас к сотрудничеству и ждем ваших материалов.

Публикуемые материалы прошли процедуру рецензирования и экспертного отбора.

Точка зрения авторов не всегда отражает мнение редакции.

Перепечатка, перевод, а также размещение материалов журнала «Среднерусский вестник общественных наук» в Интернете только при согласовании с редакцией.

При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

Central Russian Journal of Social Sciences

The main purpose of the Journal:

Providing opportunities to participate in the discussion of the development of modern society from the standpoint of political science, sociology, economics, as well as the study of legal, educational, mental and other aspects that form and produce the development of the Central regions of Russia.

The Journal contains articles on:

- the study of the essential, institutional, procedural and technological characteristics of the political space, features of political changes, the main actors of the political process, technologies of political mobilization in modern conditions;
- theories and philosophies of politics, history and methodology of political science;
- analysis of society as a complex hierarchical system, which is in the process of functioning, in the context of global contradictory trends and factors associated with globalization and regionalization;
- social results of management decisions (evaluation of the effectiveness and quality of management, interpersonal relations in management processes, value orientations, motivation and the degree of participation of individuals in management, etc.);
- actual problems of economics and management in the Russian Federation and abroad; domestic and foreign economic policy;
- current trends in the development of the world economy and conceptual approaches to the development of the Russian economy, issues of economic theory in a historical context;
- state regulation and government, innovation, management, investment, logistics, marketing, tax policy, education and business, the basics of entrepreneurship, business finance.