

УДК 351.07:339.5.054

DOI 10.26118/2782-4586.2026.50.62.097

Сологуб Владимир Антонович

Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Труханович Дарья Сергеевна

Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Вектор трансформации государственного управления в России в ответ на санкции: от логики «чрезвычайного положения» к логике «устойчивого развития в условиях долгосрочных ограничений»

Аннотация. Статья предлагает теоретическую модель анализа трансформации системы государственного управления в условиях перманентного экзогенного шока, рассматривая реакцию на санкционное давление как эволюционный процесс смены парадигм принятия решений. Исходя из посылки, что внешние ограничения выступают катализатором институциональных изменений, автор концептуализирует траекторию перехода от мобилизационной логики «чрезвычайного положения», нацеленной на краткосрочное выживание системы, к стратегической логике «устойчивого развития в условиях долгосрочных ограничений», предполагающей системную реконфигурацию функций государства, механизмов распределения ресурсов и оснований легитимности. Этот переход рассматривается не как автоматический, а как политически конструируемый процесс, сопровождающийся внутренней борьбой за приоритеты, определением новых центров власти и перезаключением социального контракта.

Ключевые слова: государственное управление, санкции, адаптация, трансформация, модель развития, устойчивое развитие, чрезвычайное положение, принятие решений, адаптация к внешним шокам, парадигмы управления

Sologub Vladimir Antonovich

South Russian Institute of Management-Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Trukhanovich Darya Sergeevna

South Russian Institute of Management-Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The trajectory of public administration transformation in Russia under sanctions: from an «emergency mode» to a logic of «sustainable development under persistent constraints»

Abstract. The article proposes a theoretical model for analyzing the transformation of a public administration system under conditions of a permanent exogenous shock, viewing the response to sanctions pressure as an evolutionary process of shifting decision-making paradigms. Proceeding from the premise that external constraints act as a catalyst for institutional change, the author conceptualizes the trajectory of transition from the mobilization logic of a «state of emergency», aimed at the system's short-term survival, to the strategic logic of «sustainable development under long-term constraints», which implies a systemic reconfiguration of the state's functions, resource allocation mechanisms, and foundations of legitimacy. This transition is viewed not as automatic, but as a politically constructed process, accompanied by internal struggles over priorities, the definition of new centers of power, and the renegotiation of the social contract.

Keywords: public administration, sanctions, adaptation, transformation, development model, sustainable development, state of emergency, decision-making, adaptation to external shocks, governance paradigms

Государственное управление представляет собой центральный нерв и координирующий механизм жизнедеятельности любого современного общества. Это не просто совокупность органов власти и бюрократических процедур, а динамическая система, которая определяет траекторию национального развития, формирует правила игры для экономики и социума, а также обеспечивает суверенитет и целостность страны. В его эффективности кроется ключ к экономическому росту, социальной стабильности и реализации национальных интересов на мировой арене.

Государственное управление не может существовать в вакууме и постоянно испытывает на себе влияние внешней среды – других государств, международных организаций или объединений стран и пр. Одним из внешних инструментов влияния на внутригосударственную жизнь являются санкции. Их роль в современных международных отношениях выходит за рамки чисто технического средства принуждения одних стран к выполнению воли других. Санкции превращаются в индикатор трансформации властных отношений между государствами, их суверенитета и образуемой ими иерархии международных отношений.

Санкции долгое время используются как инструмент принуждения, однако в современном мире основные функции санкций меняются, переводя их из плоскости экономического фактора влияния в сферу не только внешнеполитического, но и внутривластного инструмента государственного управления.

Санкции представляют собой ограничительные меры против определенных государств, отдельных компаний или физических лиц, применяемые в качестве наказания за какие-либо проступки или действия. Создаваемые таким образом препятствия для деятельности могут не только затрагивать отдельные направления развития и сферы экономики, но и носить всеобъемлющий характер. [1]

Санкции против Российской Федерации после февраля 2022 года — беспрецедентны по масштабу и жесткости. Если меры 2014-2022 гг. были точечными и сдерживающими, то новые пакеты представляют собой полномасштабную экономическую и технологическую войну, цель которой — максимально ослабить военный и экономический потенциал России. Также важно отметить, что после 2022 года санкции носят системный и нарастающий характер, с регулярным обновлением пакетов и расширением списков. Акцент смещается на борьбу с обходом санкций (теневая торговля, суда, третьи страны). Санкции направлены на снижение доходов бюджета РФ, ограничение доступа к технологиям, ослабление финансовой системы и военно-промышленного комплекса.

Санкционное давление на Российскую Федерацию, начавшееся еще в 2014 году и усилившееся в 2022, сегодня превратилось из тактического вызова в долгосрочный структурный фактор. При этом антироссийские санкции для нашей страны выступают в качестве не только сдерживающего экономический рост фактора, но и являются мощным катализатором институциональных изменений. В ответ на санкции система государственного управления России вступила в фазу глубокой перестройки, основные контуры которой выходят далеко за рамки ситуативных административных корректив. Этот адаптационный процесс носит комплексный и многомерный характер, затрагивая фундаментальные основы управления: его целеполагание, институциональный дизайн, инструментарий и характер взаимодействия с ключевыми акторами.

И основной вектор трансформации государственного управления в России в ответ на санкции, который нам представляется важным – это переход в сфере государственного управления от логики «чрезвычайного положения» к логике «устойчивого развития в условиях долгосрочных ограничений».

Логика «чрезвычайного положения» характеризуется:

1. Централизацией и персонализацией решений. Данные процессы характеризуются созданием внесистемных оперативных штабов, прямым директивным управлением, свертыванием горизонтальных согласований. Это эффективно для тактического реагирования, но ведет к перегрузке центра, минимизации инициативы на местах и принятию решений в условиях информационного дефицита.

2. Приоритетом безопасности над эффективностью. Ресурсы распределяются по критерию немедленного устранения угроз, а не долгосрочной отдачи. Это может поддерживать занятость и выпуск продукции, но консервирует низкую производительность и технологическую отсталость производств и систем управления.

3. Административной мобилизацией вместо рыночных стимулов. В ситуациях кризисов и долгосрочных ограничений государства нередко обращаются к административной мобилизации – системе мер, основанных на директивном распределении ресурсов, жёстком регулировании и принуждении. Её цель – быстрое сосредоточение сил на приоритетных задачах в условиях дефицита времени и ресурсов.

В таких обстоятельствах бизнес и регионы рассматриваются как объекты управления, а не партнеры. Используются методы принуждения к выполнению госзаказа, что снижает мотивацию к инновациям и поиску новых ниш.

4. Планово-распределительным подходом. Акцент на импортозамещении «любой ценой» часто приводит к созданию неконкурентоспособных производств с высокой себестоимостью, зависящих от постоянных бюджетных дотаций. Такая модель не только обременяет государственный бюджет, но и консервирует неэффективность: вместо создания конкурентоспособных отраслей экономика получает зависимые от субсидий «заповедники импортозамещения»[2], которые не обеспечивают долгосрочного развития и устойчивости национальной экономики.

Таким образом, модель кризисного реагирования доказала свою жизнеспособность, но одновременно она создает «ловушку перманентной мобилизации», где система для поддержания стабильности вынуждена постоянно воспроизводить кризисные механизмы, жертвуя потенциалом будущего роста.

Новая управленческая парадигма должна не отменять, а надстраивать логику безопасности, интегрируя её в долгосрочную стратегию. Её фундамент составляют:

1. Стратегическая гибкость вместо тактической жесткости. Государство формулирует четкие стратегические приоритеты (технологический суверенитет в ключевых областях, продовольственная независимость, кадровая безопасность), но делегирует тактические пути их достижения регионам, госкорпорациям и частному бизнесу. Управление становится не только прямым, но и «рамковым» – через создание правил, институтов развития и инфраструктуры.

2. Стимулирование адаптивной способности всех акторов. Цель – не просто выполнить план по замене импорта, а создать среду, где предприятия и научные коллективы самостоятельно находят ниши, перестраивают цепочки и генерируют инновации. Это требует:

— «умной» децентрализации: передачи регионам больших полномочий и ресурсов для решения локальных проблем адаптации.

— институтов развития нового типа: фондов, работающих по венчурным принципам, а не на субсидирование убытков.

— модернизации системы госзаказа: включения в него критериев не только цены, но и технологичности, жизненного цикла продукции и возможности последующего экспорта.

3. Инвестиции в «мягкую» инфраструктуру будущего. Если логика кризисного реагирования инвестирует в «жесткие» активы (производственные мощности), то логика устойчивого развития требует параллельных вложений в человеческий капитал, науку и цифровые платформы:

- таргетированные программы поддержки и удержания высококвалифицированных специалистов;
- создание открытых технологических платформ и «регуляторных песочниц» для ускоренного тестирования решений;
- развитие системы непрерывного образования для быстрой переквалификации кадров в соответствии с меняющимся рынком труда.

4. Принятие санкций как структурного фона, а не меры временного влияния. Это влечет за собой пересмотр системы оценки эффективности госуправления. Ключевыми показателями становятся не только объемы выпуска, но и устойчивость цепочек создания стоимости, уровень технологической сложности экспорта, коэффициент самообеспеченности критическими технологиями, индекс социального благополучия в стратегически важных городах и отраслях.

Таким образом, государственное управление представляет собой ключевой механизм реализации публичной власти, посредством которого обеспечивается функционирование государства, реализуются его стратегические цели и решаются текущие задачи социально-экономического развития. В условиях динамично меняющейся внутренней и внешней среды особую актуальность для Российской Федерации приобретает осмысление природы государственного управления в контексте санкционного давления.

Первоначальная реакция системы государственного управления на антироссийские санкции была закономерно построена на логике «чрезвычайного положения»: быстрая мобилизация ресурсов, экстренные решения, тотальный централизованный контроль и краткосрочные приоритеты выживания. Хотя эта логика позволила стабилизировать ситуацию, её долгосрочное применение порождает системные риски: истощение ресурсов, подавление адаптационного потенциала экономических агентов, усиление бюрократической жесткости и накопление социальной усталости. В этих условиях ключевым вызовом становится управленческий переход к логике «устойчивого развития в условиях долгосрочных ограничений».

Список источников

1. Амирова С.А. Экономические санкции: теоретические и исторические аспекты // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 4. – С. 138 – 143
2. Оруч Т. А. Методологические подходы к анализу экономической сущности импортозамещения, как фактора сокращения технологической и инновационной отсталости: региональный аспект / Т. А. Оруч // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 2.

Сведения об авторах

Сологуб Владимир Антонович, д.с.н., профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону, Россия

Труханович Дарья Сергеевна, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Ростов-на-Дону, Россия

Information about the authors

Sologub Vladimir Antonovich, Dr. Sci. (Sociology), Professor, Professor at the Department of State and Municipal Administration, South Russian Institute of Management-Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Rostov-on-Don

Trukhanovich Darya Sergeevna, senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration, South Russian Institute of Management-Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Rostov-on-Don,