

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 124-135.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):124-135.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 338.24
JEL: H70
EDN: SLSOID

ВАК 5.2.7. Государственное
и муниципальное управление

АНАЛИЗ РИСКОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИАСФЕРЕ И СПОСОБЫ ИХ МИНИМИЗАЦИИ

Данил Вадимович Печенкин

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
bestsincedayone@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2116-9673>

Аннотация. Проблема. Современная модель государственного управления в медиасфере рассматривает отрасль в качестве важнейшего механизма формирования единого ценностного и культурного пространства, которое базируется на принципе обеспечения суверенитета и обеспечения безопасности государства. Следствием модели государственного управления в медиасфере является формирование жёстких регуляторных подходов, которые характеризуются перечнем рисков, в том числе комплексных и системных, не позволяющих отрасли вести динамичное экономическое развитие и конкуренцию. **Методология.** Исследование проводилось на основе методов количественного, качественного и сценарного анализов рисков, на основе бухгалтерских (финансовых) отчётов представителей медиасферы, реформ государственного управления, направленных на минимизацию отдельно-взятых рисков и социологических опросов. Кроме того, исследование основывается на зарубежном опыте государственного управления в медиасфере для более глубокого анализа. **Результаты исследования.** Анализ рисков государственного управления в медиасфере и способов их минимизации позволили выявить эффективность принятых мер в отношении минимизации политических рисков в краткосрочной перспективе, однако следствием этой минимизации является появление существенных экономических рисков, в том числе потенциальных, способных нанести ущерб отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Выявленные текущие и потенциальные риски, позволили сформировать матрицу рисков государственного управления, учитывающие специфику медиасферы. Уникальность сформированной матрицы рисков заключается в добавлении трёх измерений, помимо традиционных двух – вероятность и ущерб, позволяющие оценить уровень риска более объективно. **Практическое применение.** В соответствии с предложенной матрицей был оценен уровень наиболее характерных для государственного управления в медиасфере текущих и потенциальных рисков, позволяющий субъектам государственного управления перераспределить трудозатраты на минимизацию рисков с наиболее высоким уровнем.

Ключевые слова: государственное управление, анализ рисков, медиасфера, матрица рисков, пороговое значение

Для цитирования: Печенкин Д. В. Анализ рисков государственного управления в медиасфере и способы их минимизации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 124-135. EDN: SLSOID.



© Печенкин Д.В., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

**ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION RISKS IN THE MEDIA SPHERE
AND METHODS OF THEIR MINIMIZATION**

Danil V. Pechenkin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
bestsincedayone@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2116-9673>

Abstract. Problem. The modern model of public administration in the media sphere views the industry as a crucial mechanism for shaping a unified value and cultural space, based on the principle of ensuring state sovereignty and security. A consequence of this public administration model in the media sphere is the formation of rigid regulatory approaches characterized by a list of risks, including complex and systemic ones, which hinder the industry's dynamic economic development and competition. **Methodology.** The research was conducted using quantitative, qualitative, and scenario-based risk analysis methods, based on the accounting (financial) statements of media representatives, public administration reforms aimed at minimizing individual risks, and sociological surveys. Additionally, the study draws upon international experience in public administration within the media sphere for a more in-depth analysis. **Research Results.** The analysis of public administration risks in the media sphere and methods for their minimization revealed the effectiveness of implemented measures in mitigating political risks in the short term. However, the consequence of this minimization is the emergence of significant economic risks, including potential ones, capable of damaging the industry in the medium and long term. The identified current and potential risks have allowed for the formation of a public administration risk matrix that considers the specifics of the media sphere. The uniqueness of the developed risk matrix lies in the addition of three dimensions beyond the traditional two – probability and impact – enabling a more objective risk assessment. **Practical Application.** In accordance with the proposed matrix, the level of current and potential risks most characteristic of public administration in the media sphere has been assessed, allowing public administration entities to reallocate efforts towards minimizing risks with the highest levels.

Keywords: public administration, risk analysis, media sphere, risk matrix, threshold value

For citation: Pechenkin, D. V. (2026). Analysis of public administration risks in the media sphere and methods of their minimization. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 124–135. (In Russian). EDN: SLSOID.

Введение

Государственное управление в медиасфере имеет множество отличительных характеристик, которые возникают в силу специфики отрасли. Ключевая особенность государственного управления в медиасфере заключается в необходимости соблюдения баланса интересов между государством, предприятиями медиасферы и аудиторией. В связи с этим возникает множество рисков. При этом попытки минимизировать одни риски, в большинстве случаев, неминуемо приводят к возникновению новых. Так, например, минимизация политических рисков при помощи усиления контроля приводит к ущемлению интересов представителей медиа, что, в свою очередь, приводит к появлению ряда экономических рисков, связанных с развитием отрасли. Данный факт наглядно демонстрирует необходимость объективного определения уровня риска для оценки эффективности принятых субъектами государственного управления реформ.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является оценка уровня текущих рисков государственного управления в медиасфере при помощи сформированной матрицы рисков. В рамках поставленной цели сформированы задачи, в число которых входит выявление ключевых рисков государственного управления в медиасфере, исследование действующих путей их минимизации и анализ остаточных рисков с целью оценки эффективности принятых мер.



© Pechenkin, D.V., 2026

Методы исследования

В ходе исследования были использованы количественные и качественные методы анализа рисков, социологические опросы об уровне удовлетворённости оказываемых организациями с государственной поддержкой услуг, методы финансового анализа деятельности отдельных представителей медиаотрасли, международные практики по оценке социальных эффектов, а также методика балльной оценки рисков, представляющая собой определение итогового уровня риска по пяти ключевым критериям, характерным медиасфере, совокупность которых формирует матрицу рисков государственного управления в медиасфере.

Результаты исследования и их обсуждение

Государственное управление в медиасфере является многоуровневым процессом, затрагивающим все уровни власти, начиная от Президента Российской Федерации и заканчивая профессиональными объединениями и ассоциациями. Схематично иерархическая структура модели государственного управления в медиасфере представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Иерархическая структура государственного управления в медиасфере
 Table 1 – Hierarchical structure of public administration in the media sphere

Уровень управления	Субъекты государственного управления	Функционал
Стратегическое управление	Президент	Определение основ государственной политики в области медиа
	Федеральное Собрание	
Координация и разработка политики	Администрация Президента РФ	Трансформация стратегии в конкретные действия и контроль за идеологической составляющей
Исполнительная власть и отраслевые регуляторы	Правительство Российской Федерации	Основной уровень практического управления, лицензирования и контроля и надзора
	Минцифры России	
	Министерство культуры Российской Федерации	
	Роскомнадзор	
Управление государственным имуществом и применение принципа «мягкой силы»	Крупные государственные медиахолдинги и медиакомпании	Государство является не только регулятором рынка, но и главным участником на нём
Саморегулирование и общественные институты	Ассоциации, профессиональные объединения, союзы	Регулируют этические моменты деятельности сотрудников отрасли

В соответствии с целями государственного управления в медиасфере все имеющиеся и потенциальные риски можно классифицировать по 4 блокам: информационно-политические, экономические и технологические, культурные и социальные, внешнеполитические и внешнеэкономические.

В современном мире информационно-политические риски являются наиболее дестабилизирующими государственное управление в медиасфере рисками, которые связаны с угрозами снижения уровня легитимности власти и нарушения проведения политических реформ с использованием медиаотрасли. Наиболее характерными рисками данного блока являются: информационные риски, влияющие на уровень доверия к официальной информации и, как следствие, приводящие к снижению количества аудитории; риск поляризации общества, который способствует росту альтернативных источников информации, в том числе зарубежных; риск снижения обратной связи, который не позволяет субъектам государственного управления в медиасфере объективно принимать управленческие решения [1, с. 520].

Минимизация блока информационно-политических рисков является наиболее приоритетной задачей государственного управления в медиасфере в настоящее время, в связи с чем проводится множество реформ. К числу направлений минимизации блока информационно-политических рисков относятся: формирование единой повестки дня при помощи создания и продвижения позитивных нарративов и работа с экспертными сообществами в области медиа; мониторинг и быстрое реагирование с использованием

систем фактчекинга, медиа-аналитики и контрнарративов [2, с. 73]; развитие отечественной цифровой и социальной среды, в том числе отечественные цифровые платформы в области медиа; создание кризисных коммуникаций для ситуаций чрезвычайного характера.

Эффективность минимизации блока информационно-политических рисков также подтверждается социологическими опросами. Так, по данным ВЦИОМ, индекс доверия к журналистам, имеющим государственную аккредитацию, вырос с 2,85 баллов в 2022 году до 3,2 баллов в 2025 году, что говорит о большем уровне восприятия информационной повестки дня, формируемой государством.

Кроме того, по данным Фонда общественного мнения (ФОМ), телевидение продолжает занимать лидирующие позиции по уровню доверия, несмотря на активное развитие социальных сетей и мессенджеров. Более того, наблюдается рост доверия к государственным телеканалам, который, согласно отчёту ФОМ, вырос с 60 % в 2023 году до 70 % в 2025 году, что существенно превышает уровень доверия к негосударственным телеканалам.

Также стоит отметить рост медиаграмотности населения, который, согласно интернет-опросу, проведённому медиахолдингом Rambler&Co, проявляется в самостоятельной проверке гражданами резонансных новостей в нескольких источниках. Данный факт наблюдается у 59 % пользователей, а главным критерием доверия являются ссылки на первоисточник, публичные исправления и репутация редакции. Рост медиаграмотности населения существенно замедляет скорость распространения дезинформации, тем самым позволяя субъектам государственного управления в медиасфере минимизировать ущерб.

Наиболее существенным недостатком минимизации блока рисков является однообразность контента, производимого по заказу государства и не способного заинтересовать и/или удерживать широкий круг аудитории, в том числе за рубежом [3, с. 29]. Кроме того, наблюдается крайне слабая активность государственных средств массовой информации в социальных сетях и мессенджерах, являющихся в современном мире наиболее распространённым способом получения информации [4, с. 232]. Ярким тому примером является наиболее крупный получатель средств из бюджета государства в медиасфере – ФГУП «ВГТРК», количество подписчиков которого существенно уступает большинству независимых средств массовой информации¹.

Таким образом, субъектам государственного управления в медиасфере необходимо стимулировать развитие государственных и негосударственных средств массовой информации в социальных сетях и мессенджерах для формирования более устойчивой повестки дня и расширения аудитории [5, с. 221]. Кроме того, возникает необходимость отмены устоявшихся шаблонов создания медиапроектов, создавая пространство для креатива и альтернативного способа подачи информации населению.

Блок экономических и технологических рисков связан с развитием устойчивости медиаотрасли и её адаптацией к возникающим изменениям. В число рисков данного блока входят: риск стагнации рынка и оттока капитала, риск зависимости медиапредприятий от государства и государственного бюджета, риск уязвимости и технологического отставания, риск зависимости от рекламных средств и снижение государственных заказов на рекламу у традиционных средств массовой информации. Часть рисков данного блока возникли или стали более ярко выраженными по причине минимизации первого блока рисков. Так, давление со стороны государственных органов на отрасль делает её непривлекательной для инвестиций, а уход передовых иностранных компаний создаёт разрыв в доступе к передовым технологиям и снижает объём налоговых поступлений. Усиление зависимости медиапредприятий от государства превращает создание качественного контента во второстепенную задачу, уступая место выполнению идеологических задач, а снижение рекламных государственных заказов приводит к зависимости от наиболее крупных игроков частного сектора, в том числе иностранного, что позволяет формировать собственную повестку дня, отличную от государственной.

Минимизации блока экономических и технологических рисков также уделяется значительное внимание со стороны субъектов государственного управления в медиасфере. Инструменты минимизации блока рисков, а также их преимущества и недостатки представлены в таблице 2.

¹ Исследования аудитории СМИ и интернета – Mediascope. Москва, 2024. URL: <https://mediascope.net/data/>.

Таблица 2 – Инструменты минимизации блока экономических и технологических рисков и способы их реализации
 Table 2 – Tools for minimizing economic and technological risks and methods for their implementation

Способ реализации	Преимущества минимизации	Недостатки минимизации
Импортозамещение программного обеспечения		
Разработка отечественного ПО	Стимулирование развития отечественных программ, в том числе в монтаже, графике и управлении медиапроизводством	Отечественные продукты в большинстве случаев уступают зарубежным аналогам в функционале и/или производительности [6, с. 37]
Регулирование и борьба с пиратством	Формирование правового поля для борьбы с пиратством	По-прежнему на рынке широко распространён нелегальный контент
Диверсификация доходов		
Развитие платных подписок	Более характерно онлайн-кинотеатрам (ОККО, Кинопоиск, KION), которые не являются государственными и не получают поддержки напрямую [7, с. 62]	Крайне слабо развито среди СМИ и организаций киноиндустрии, получающих поддержку со стороны государства
Государственная поддержка	Выделение грантов, субсидий и формирование государственных заказов для организации медиасферы	Имеется существенная централизация бюджетных средств среди крупнейших медиахолдингов, что не позволяет развиваться малым и средним медиапредприятиям [8, с. 25]
Импортозамещение в рекламном рынке	Замена ушедших брендов отечественными путём стимулирования рекламного рынка	Объём бюджета рекламного рынка отечественных брендов не способен в полном объёме восполнить иностранные вложения [9, с. 203]
Развитие отечественной IT-инфраструктуры		
Перенос сервисов в отечественные хранилища	Стабилизация работы онлайн-платформ и снижение зависимости от иностранных платформ [10, с. 3]	Периодические сбои в работе вследствие перегруженности хранилищ
Развитие географически распределённой сети серверов (CDN)	Качественная и безопасная доставка видео-контента по всей стране в минимальные сроки	Мера развита эффективно
Создание собственных экосистем и платформ		
Развитие популярности российских стриминговых сервисов	Отечественные стриминговые сервисы получили массовую аудиторию и смогли монополизировать отрасль	Сервисам не хватает уникального зарубежного контента для увеличения каталога проектов
Развитие альтернатив зарубежным социальным сетям	Появление отечественных социальных сетей с многомиллионной аудиторией	Отечественные социальные сети не смогли в полной мере стать полноценной заменой платформ для длинного контента и блогов [11, с. 91]

Анализ таблицы 2 позволяет заметить, что меры по минимизации блока экономических и технологических рисков носят адаптационный характер, направленный на снижение зависимости от иностранных технологий и поиск альтернативных источников финансирования. При этом инструменты для минимизации экономических и технологических, применяемые субъектами государственного управления в медиасфере указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Инструменты минимизации экономических и технологических рисков государственного управления в медиасфере
 Table 3 – Tools for minimizing economic and technological risks of public administration in the media sphere

Направление	Инструмент	Эффект
Инструменты минимизации экономических рисков		
Поддержка национальных представителей медиасферы	Прямое финансирование производства национальных медиапроектов; налоговые льготы для кинокомпаний и телеканалов	Предоставление рабочих мест в креативных индустриях; недопущение коллапса отрасли в случае ухода зарубежного контента; создание внутреннего спроса
Регулирование рекламного рынка	Законодательное закрепление квот на рекламу в СМИ, регулирование интернет-рекламы	Контроль финансовых потоков, направлять часть доходов от рекламы в бюджет и на поддержку национальных СМИ
Борьба с пиратством и защита интеллектуальной собственности	Антипиратские, досудебные меры по блокировке пиратских сайтов	Защита легальных видеосервисов (онлайн-кинотеатров), которые платят налоги и инвестируют в производство
Стимулирование легального потребления	Развитие государственных или квазигосударственных онлайн-платформ с доступным контентом, интеграция подписок в пакеты мобильных операторов	Расширение базы легальных пользователей, формирование привычки платить за контент, что создаёт устойчивую экономическую модель для отрасли
Инструменты минимизации технологических рисков		
Создание Национальной инфраструктуры (Цифровой суверенитет)	Развитие Национальной системы доменных имён для автономной работы Рунета в случае отключения от глобальной сети; строительство центров обработки данных на территории страны; создание государственных облачных платформ	Обеспечение устойчивости и отказоустойчивости Рунета, физическая локализация данных граждан, снижение зависимости от зарубежной серверной инфраструктуры
Импортозамещение программного обеспечения и оборудования	Единый реестр отечественного программного обеспечения; льготное кредитование IT-компаний; создание доверенных операторов телеком-оборудования	Стимулирование роста российских IT-гигантов и стартапов, создание технологического задела на случай санкционных ограничений на поставки софта и оборудования
Развитие кадрового потенциала и образования	Увеличение бюджетных мест в вузах по IT-специальностям, программы дополнительного образования для журналистов и медиаменеджеров в сфере новых технологий (AI, data-аналитика)	Обеспечение отрасли квалифицированными кадрами, способными создавать и обслуживать сложные технологические системы, что снижает зависимость от внешних экспертиз и технологий

Ключевой нерешённой задачей по минимизации данного блока рисков является создание качественного и конкурентоспособного контента с использованием передовых технологий [12, с. 51]. Кроме того, существует разрыв в функциональности и производительности отечественных медиатехнологий в сравнении с иностранными, однако тенденции развития позволяют прогнозировать минимизацию такого разрыва уже в среднесрочной перспективе.

Культурный и социальный блок рисков также характерен для государственного управления в медиасфере. Данный блок проявляется в возможности внутреннего и внешнего воздействия на целостность и стабильность общества при помощи медиасферы. К числу рисков блока относятся: риск социальной поляризации; риск культурной изоляции, риск унификации культуры и подавления культурного разнообразия и многие другие. Данный блок рисков косвенно влияет на саму отрасль, однако потенциально влечёт множество политических и экономических рисков для государства. Например, рост инфантилизации населения при помощи кинематографа потенциально может привести к снижению

культурного и интеллектуального развития населения, что способствует замедлению развития экономики в целом и медиаотрасли в частности.

Меры по минимизации блока культурных и социальных рисков носят спорный характер, так как остаточный риск данного блока крайне велик. Позитивные и негативные аспекты принятых субъектами государственного управления в медиасфере мер представлены в таблице 4².

Таблица 4 – Меры по минимизации блока культурных и социальных рисков
Table 4 – Measures to minimize the block of cultural and social risks

Позитивные последствия принятых мер	Негативные последствия принятых мер
Создание устойчивого медиаландшафта, который способен ограничить население от внешнего воздействия, что особенно актуально в текущих условиях	Резкое уменьшение плюрализма мнений и подавление свободы слова, что мешает конструктивному общественному диалогу и выявлению действительных угроз
Сохранение общественной стабильности, в том числе путём жёсткого контроля над контентом, содержащим экстремистские и сепаратистские идеи [13, с. 195]	Рост поляризации общества между группами, получающими информацию в государственных СМИ и в зарубежных источниках
Укрепление традиционных ценностей в публичном пространстве путём формирования законодательного поля, в том числе цензура, маркировка возраста и так далее, маркетингового продвижения контента, ориентированного на традиционные ценности и маргинализация или удаление контента обратного характера [14, с. 204]	Постоянный акцент на внешних вызовах, угрозах и врагах способен привести граждан к изоляционизму, агрессии и ксенофобии, что, по мнению экспертов, является потенциально одним из наиболее опасных рисков в ближайшие 10 лет [15, с. 82]
Защита населения от деструктивного контента (в первую очередь молодёжи) путём блокировки контента с запрещёнными препаратами, суицида и всех родов откровенного насилия	Неэффективность запретов, которые нивелируются благодаря технологиям, и бюрократизация, которая может иметь политический, а не содержательный характер
Поддержка и развитие национального культурного продукта	Ограничения в медиасфере приводят к оттоку кадров за рубеж, обедняя при этом национальную культуру в долгосрочной перспективе

Меры по минимизации блока культурных и социальных рисков эффективны в случае выполнения цели сохранения политического статуса и подавления вызовов власти, так как удалось создать контролируруемую медиасреду с доминантной точкой зрения со стороны государства. Большинство остаточных рисков, фактически, являются следствием выбранной модели управления.

Заключительным блоком являются внешнеполитические и внешнеэкономические риски, которые особенно проявляются в настоящее время. Ключевым риском данного блока является ограничение возможности производства контента на территории иностранных государств, риск снижения потока иностранных инвестиций в отрасль, а также заморозка активов медиахолдингов за рубежом. Государство, в свою очередь, несёт риск потери каналов распространения пропаганды за рубежом и риск внешних кибератак, способных внедрить заведомо ложный контент [16, с. 147].

На данном этапе государственное управление в медиасфере направлено на обеспечение внутреннего информационного суверенитета, в связи с чем идёт активное развитие отечественного программного обеспечения и инфраструктуры, которые минимизируют риск кибератак [17, с. 224]. Однако остаточный риск привлечения иностранных инвестиций в отрасль, производства контента за рубежом и ограничения доступа отечественных журналистов к закрытой информации по-прежнему велик.

На основании проведённого анализа рисков, в том числе остаточного, и способов их минимизации автором исследования предлагается создание 5-мерной тензорной матрицы, позволяющей оценить уровень остаточного риска государственного управления

² SROI. Руководство по оценке социальных эффектов – World Bank / международные практики. Washington, D.C., 2023. URL: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>.

в медиасфере. Уникальность матрицы заключается в добавлении трёх измерений к традиционным двум – вероятность события (P) и ущерб (I). К дополнительным измерениям относятся: скорость эскалации информационного распространения (V), детектируемость (D), контагиозность или сетевой разрыв (C). Каждому измерению присваивается балл от 1 (наименьший риск) до 5 (наивысший риск), в соответствии с пороговыми значениями. Пороговые значения представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Пороговые значения измерений карты рисков
Table 5 – Threshold values of the dimensions of the risk map

Измерение	Пороговое значение
Вероятность события (P)	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2: <25 % • 3-4: 25-70 % • 5: >70 % (или наблюдалось более 2 раз за последние 2 года)
Ущерб для целей государственного управления (I)	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2: незначимо • 3-4: региональный резонанс • 5: национальная повестка дня
Скорость эскалации информационного распространения (V)	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2: >48 часов • 3-4: 3-12 часов • 5: <1 часа
Детектируемость (D)	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2: легко детерминируема (обнаруживается при помощи штатных алгоритмов) • 3-4: средне детерминируема (обнаруживается при помощи дополнительных проверок) • 5 – сложно детерминируема (обнаруживается при помощи глубокого анализа)
Контагиозность/ сетевой разрыв (C)	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2: одна платформа / 1 субъект РФ • 3-4: 2-3 крупные платформы / до 5 субъектов РФ • 5: > = 4 платформы / более 5 субъектов РФ

Пороговые значения по критериям вероятности события и ущерба разработаны на основе действующих матриц рисков государственного управления смежных отраслей экономики, в том числе в сфере кибербезопасности. Базой для формирования пороговых значений по критериям скорости эскалации информационного распространения и детектируемости являются разработанные в крупнейших медиахолдингах и медиаплатформах показатели внутреннего контроля. Пороговые значения для критерия контагиозности/сетевого разлива составлены на основе данных Минцифры России по трудовым затратам на минимизацию последствий распространения дезинформации разной степени влияния.

Итоговый уровень риска (R) рассчитывается как сумма баллов каждого из измерений. При этом пороговые значения для итогового уровня риска и их интерпретация указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Пороговые значения итогового уровня риска, интерпретация и действия субъектов государственного управления
Table 6 – Threshold values of the final risk level, interpretation and actions of government entities

Пороговое значение	Уровень риска	Интерпретация	Действия субъектов государственного управления
$R < 8$	Низкий	Риск контролируем	Мониторинг без мер
$8 \leq R < 12$	Средний	Локальная угроза	Повышенный контроль
$12 < R < 20$	Высокий	Существенный риск	Включение мероприятий в план реагирования
$R \geq 20$	Критический	Системный риск	Срочные меры, доклад на уровне Правительства России

На основании выявленных рисков государственного управления в медиасфере, а также в соответствии с пороговыми значениями из таблицы 5 и 6, автором исследования предлагается матрица рисков государственного управления в медиасфере, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Авторская матрица рисков государственного управления в медиасфере
 Table 7 – The author's matrix of risks of public administration in the media sphere

Риск	P	I	V	C	D	R	Уровень риска	Меры по минимизации
Распространение дезинформации	3	5	5	4	4	21	Критический	Оперативные опровержения, дипфейк-детекторы
Рост антигосударственных нарративов в социальных сетях	4	4	4	5	4	21	Критический	Сетевые детекторы, контрнарративы и обучение модераторов
Ошибочные блокировки	2	3	4	2	1	12	Средний	Оптимизация процедуры подачи жалоб, формирование более прозрачных критериев блокировки
Снижение медиаграмотности населения	4	4	2	3	2	15	Высокий	Интеграция медиаграмотности в учебные планы школ и вузов, запуск крупной медиакмпании с позитивным образом критически мыслящего гражданина
Иностраные кампании влияния на население	3	5	4	5	5	22	Критический	Международные каналы реагирования; контрнарративы
Поляризация общества вокруг событий	3	4	3	3	3	16	Высокий	Инициирование обратной связи, работа с экспертами, коммуникация компромисса
Кампании до дискредитации деятельности органов государственной власти	4	4	3	5	4	20	Критический	Демонстрация успехов, статистики; развитие фактчекинга
Кибератаки на СМИ	4	4	1	2	5	16	Высокий	Повышение уровня информационной безопасности
Дискредитация официальных источников информации	5	5	4	5	4	23	Критический	Репутационный аудит; работа с инфлюенсерами, блогерами и экспертами; контент доверия
Противоречивость информации от субъектов государственного управления	4	4	1	1	1	11	Средний	Шаблоны сообщения; единый коммутатор информации
Искусственное создание общественного мнения в социальных сетях	5	3	4	4	3	19	Высокий	Блокировка социальных сетей; публичное раскрытие манипуляций; анализ графов
Алгоритмические сбои цифровых платформ	3	4	2	3	2	14	Высокий	Дополнительный канал связи платформ; юридические оговорки

Анализ сформированной матрицы рисков позволяет смоделировать два сценария развития государственного управления в медиасфере:

1. Инерционный сценарий: сохранение и дальнейшее ужесточение контроля и изоляции. Сценарий позволит более эффективно противодействовать внешним угрозам, дезинформации и зависимости от зарубежного оборудования в медиасфере [18, с. 76], однако приведёт к ещё более явному проявлению многих перечисленных рисков, в том числе риск усиления стагнации отрасли и риск поляризации общества;

2. Сценарий либерализации: кардинальное изменение модели управления в пользу отказа от контроля СМИ, цензуры и развития общественного телевидения [19, с. 91].

Однако наиболее вероятным сценарием развития государственного управления в медиасфере является сценарий адаптации, который заключается в постепенном переходе на смягчение риторики, поддержку независимых медиа в качестве альтернативного источника вещания и развитие плюрализма мнений в неполитических сферах (например, наука и экономика). Данный сценарий позволит минимизировать многие риски, в том числе риск роста социального напряжения, риск недоверия действиям государства и так далее.

Одним из наиболее наглядных примеров практического применения сформированной матрицы рисков является оценка вероятности социального напряжения и/или ущерба при возникновении чрезвычайной ситуации в пределах сети «интернет». Суть кейса заключается в разработке стандартов реагирования на информационные угрозы, основной вклад в которые вносит АНО «Диалог», что позволяет субъектам государственного управления в медиасфере перейти от модели последующего реагирования к оперативному, а сами риски ранжируются по скорости распространения негативных последствий. Благодаря данному методу, средняя скорость реагирования на распространение негативной информации с 2020 года снизилась с 6 часов до 30 минут, а в случае чрезвычайной информации до 7-9 минут. Таким образом, используется цикл в формате: мониторинг – аналитика – принятие решения – реагирование – оценка эффективности. Такой формат позволяет ранжировать риски распространения информации по срочности и принимать управленческие решения, исходя из их места в матрице рисков.

Кроме того, матрица рисков эффективна для защиты медиакорпораций от репутационного риска. Так, многие государственные СМИ регулярно сталкиваются с дезинформацией, направленной на дискредитацию их деятельности в целом, и отдельных проектов в частности. Данный факт способствовал развитию системы мониторинга информационного пространства медиакорпораций, позволяющей выявлять риски на ранней стадии. Был разработан индекс прямой речи, который отражал соотношение цитат к упоминаниям, что позволило медиакомпаниям каждую негативную публикацию ранжировать по степени ущерба и предпринимать контрдействия, уделяя большее внимание наиболее опасным из них.

Указанные практические способы применения матрицы рисков демонстрируют её эффективность, позволяя субъектам и объектам государственного управления в медиасфере сместить фокус трудозатрат на риски с наиболее высоким уровнем, тем самым повышая эффективность управления рисками.

Выводы

Государственное управление в медиасфере направлено на минимизацию политических рисков. Большинство принимаемых мер являются эффективными, наблюдается технологическая независимость медиасферы, ключевая повестка дня формируется государством, а алгоритмы не позволяют большей части дезинформации и зарубежной пропаганде распространяться в цифровой среде. Однако специфичность медиасферы формирует новые, иногда более значимые риски, в том числе экономические, культурные и социальные. Основная угроза наблюдается в среднесрочной и долгосрочной перспективе, которая способна привести отрасль к стагнации и упадку, а создаваемый контент сделать однообразным и неинтересным для большинства аудитории. Сформированная матрица рисков позволяет оценить уровень остаточного риска, что в свою очередь способствует принятию более эффективных управленческих решений со стороны субъектов государственного управления в медиасфере. Так, согласно сформированной матрице рисков, наиболее высокий уровень имеют риск распространения дезинформации, риск роста антигосударственных нарративов в социальных сетях, риск развития иностранных кампаний влияния на население и дискредитация официальных источников информации.

Список источников / References

1. Золотарёв И. С., Корчма А. А. Особенности взаимодействия органов государственной власти в области массовых коммуникаций с негосударственными институтами // Вестник науки. 2025. Т. 3, № 12(93). С. 507-522. [Zolotarev, I. S., & Korchma, A. A. (2025). Features of interaction of public authorities in the field of mass communications with non-governmental institutions. *Bulletin of Science*, 3(12-93), 507–522. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vzaimodeystviya-organov-gosudarstvennoy-vlasti-v-oblasti-massovykh-kommunikatsiy-s-negosudarstvennymi-institutami>.

2. Володин В. А. Совершенствование мер по противодействию политической преступности в контексте цифровизации СМИ // Новый юридический вестник. 2023. № 3(42). С. 72-75. [Volodin, V. A. (2023). Improving measures to counter political crime in the context of media digitalization. *New Legal Bulletin*, 3(42), 72–75. (In Russian)] URL: <https://moluch.ru/th/9/archive/252/8414>.

3. Тимофеев А. А. Тенденции государственного регулирования медиасферы в России и за рубежом // Меди@льманах. 2019. № 2. С. 20-30. [Timofeev, A. A. (2019). Trends in state regulation of the media sphere in Russia and abroad. *Medi@lmanah*, 2, 20–30. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-gosudarstvennogo-regulirovaniya-mediasfery-v-rossii-2018-nachalo-2019-gg>.

4. Андриянова Т. В., Быканова Я. П. Медиасфера как пространство взаимодействия пользователей социальных сетей // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. № 12(3). С. 224-236. [Andrianova, T. V., & Bykanova, Ya. P. (2022). The media sphere as a space of interaction between users of social networks. *Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 12(3), 224–236. (In Russian)] <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-3-224-236>.

5. Губанов А. В. Практика применения социальных сетей в деятельности органов государственной и муниципальной власти // Коммуникология. 2021. Т. 5, № 2. С. 220-230. [Gubanov, A. V. (2021). The practice of using social networks in the activities of state and municipal authorities. *Kommunikologiya*. 2021, 5(2), 220–230. (In Russian)] <https://doi.org/10.21453/23113065-2017-5-2-220-230>.

6. Вершицкая Е. Р., Згонникова А. Е. Трансформация государственного управления в цифровую эпоху: анализ «электронного» и «цифрового» правительства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 6. С. 30-38. [Vershitskaya, E. R., & Zgonnikova, A. E. (2025). Transformation of public administration in the digital age: analysis of "electronic" and "digital" government. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 6, 30–38. (In Russian)] URL: <https://sciup.org/142244879>. EDN: EYDHXT.

7. Минина Г. А., Конягина М. Н. Новые медиа как инструмент совершенствования государственного управления в России // Власть. 2022. Т. 30, № 5. С. 60-67. [Minina, G. A., & Konyagina, M. N. (2022). New media as a tool for improving public administration in Russia. *Power*, 30(5), 60–67. (In Russian)] <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i5.9239>.

8. Печенкин Д. В. Источники финансирования кинопроектов и перспективы их развития // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 4. С. 24-29. [Pechenkin, D. V. (2025). Sources of financing for film projects and prospects for their development. *Economic Bulletin*, 4(4), 24–29. (In Russian)] URL: <https://eb-journal.ru/wp-content/uploads/2025/10/jekonomicheskij-vestnik-t-4-4-2025.pdf>.

9. Шахбазян М. А., Лучинский Ю. В., Факторович А. Л. Медийные риски в условиях трансформации коммуникативного пространства // Историческая и социально-образовательная мысль. 2021. Т. 9, № 6/2. С. 200-205. [Shakhbazyan, M. A., Luchinsky, Yu. V., & Faktorovich, A. L. (2021). Media risks in the context of transformation of the communicative space. *Historical and socio-educational thought*, 9(6/2), 200–205. (In Russian)] <https://doi.org/10.17748/2075-9908-2017-9-6/2-200-205>.

10. Фёдорова Е. В. Медиатизация как важный ресурс современного политического процесса, направленный на адаптацию политических субъектов к новым формам массовых коммуникаций // Вестник Евразийской науки. 2018. № 3. С. 1-8. [Fedorova, E. V. (2018). Mediatization as an important resource of the modern political process aimed at adapting political actors to new forms of mass communications. *Bulletin of Eurasian Science*, 3, 1–8. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mediatizatsiya-kak-vazhnyy-resurs-sovremennogo-politicheskogo-protsesssa-napravlenny-na-adaptatsiyu-politicheskikh-subektov-k-novym>.

11. Гончарова И. В., Евлоев А. М. Влияние цифровых массмедиа на государственное управление // Управление. 2024. № 12(4). С. 88-95. [Goncharova, I. V., & Evloev, A. M. (2024). The influence of digital mass media on public administration. *Administration*, 12(4), 88–95. (In Russian)] <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-88-95>.

12. Биндас Д. В. Деструктивные тенденции в развитии контроля медиасферы // Исследования молодых учёных: материалы XXXVIII Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2022 г.). Казань: Молодой учёный. 2022. С. 49-55. [Bindas, D. V. (2022). Destructive tendencies in the development of media sphere control. In *Research of young scientists* (pp. 49–55), Proceedings of the XXXVIII

International Scientific Conference (May, 2022). Kazan: Young Scientist. (In Russian)
URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/442/17163>.

13. Василенко В. И. Проблемы регулирования взаимоотношений гражданского общества с органами власти в интересах безопасности страны // Социология власти. 2012. № 2. С. 193-201. [Vasilenko, V. I. (2012). Problems of regulating relations between civil society and government authorities in the interests of national security. *Sociology of Power*, 2, 193–201. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-regulirovaniya-vzaimootnosheniy-grazhdanskogo-obshchestva-s-organami-vlasti-v-interesah-bezopasnosti-strany>.

14. Кириллова Н. Б., Глушкова С. И., Гольшева М. В. и др. Медиа сфера как пространство развития правовой культуры в современной России: коллективная монография. Москва: Академический проект. 2023. 275 с. [Kirillova, N. B., Glushkova, S. I., Golysheva, M. V. [et al.]. (2023). *The media sphere as a space for the development of legal culture in modern Russia: a collective monograph*. Moscow: Academic project. 275 p. (In Russian)] ISBN: 978-5-8291-4141-7. EDN: FGYSLK.

15. Кириллова Н. Б. Медиаполитика государства в условиях социокультурной модернизации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 110 с. [Kirillova, N. B. (2015). *Media policy of the state in the context of socio-cultural modernization*. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University. 110 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7996-1600-7. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35269/1/978-5-7996-1600-7.pdf>.

16. Брайант Дж., Томпсон С. Основы воздействия СМИ. Москва: Издательский дом «Вильяме». 2004. 432 с. [Bryant, J., & Thompson, S. (2004). *Fundamentals of media exposure*. Moscow: Publishing house "Williams". 432 p. (In Russian)] URL: https://yanko.lib.ru/books/smi/osnovu_vozdeystviya_smi.pdf.

17. Смотрицкая И. И. Цифровая трансформация государственного управления: основные тренды и новые возможности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 230. С. 223-228. [Smotritskaya, I. I. (2021). Digital transformation of public administration: main trends and new opportunities. *Scientific papers of the Free Economic Society of Russia*, 230, 223–228. (In Russian)] <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-223-229>.

18. Евлоев А. М. Цифровые массмедиа и государственное управление: правовое регулирование и вызовы дезинформации // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 8. С. 71-78. [Yevloev, A. M. (2025). Digital mass media and public administration: legal regulation and challenges of disinformation. *Society: politics, economics, law*, 8, 71–78. (In Russian)] <https://doi.org/10.24158/per.2025.8.7>.

19. Затонских М. П. Современные тенденции и проблемы государственного управления в области массовых коммуникаций // Молодой учёный. 2025. № 46(597). С. 91-92. [Zatonskikh, M. P. (2025). Modern trends and problems of public administration in the field of mass communications. *Young Scientist*, 46(597), 91–92. (In Russian)] URL: <https://moluch.ru/archive/597/130118>.

Информация об авторе

Д. В. Печенкин – аспирант.

Information about the author

D. V. Pechenkin – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.12.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 25.12.2025; approved after reviewing 03.03.2026; accepted for publication 13.03.2026.