



# РОССИЙСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ПОЛИТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

## RUSSIAN TRANSFORMATION: POLITICAL AND SOCIO-ECONOMIC ASPECTS

DOI: 10.22363/2312-8313-2025-12-4-433-446

EDN: MKNCVM

Научная статья / Research article

### Институциональные аспекты политico- административной интеграции Херсонской области в социально-экономическое пространство России

Е.А. Митрофанова<sup>1</sup> , М.Б. Поляков<sup>1</sup>  , В.И. Мокрушин<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Государственный университет управления, Москва, Россия

<sup>2</sup>Херсонский технический университет, Геническ, Россия

 mb\_polyakov@guu.ru

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы, связанные с институциональными механизмами интеграции Херсонской области в политico-административное и социально-экономическое пространство Российской Федерации. Проанализирован сложный процесс встраивания нового субъекта РФ в систему государственного управления, правовую, финансовую и управляемую среду страны. Особое внимание удалено сравнению интеграционных процессов, происходящих в Херсонской области, с опытом интеграции Республики Крым и города Севастополя в 2014–2016 гг., выявляются общие черты и существенные различия, обусловленные военно-политической обстановкой, кадровым дефицитом и инфраструктурными проблемами. Использованы как общенакальные, так и специализированные методы и приемы исследования, такие как синтез, дедукция, сравнительный анализ, социологический опрос, а также анализ правовой базы и научной литературы. На основе анализа нормативных актов и результатов социологического опроса 131 эксперта в сфере государственного управления (государственные службы, преподаватели, руководители органов власти Херсонской области) выявлены основные барьеры интеграции, включая кадровый дефицит, проблемы с информационными системами и правовым регулированием. В экспертных оценках отмечен акцент на необходимости системной кадровой политики, повышения квалификации специалистов, перехода на российские стандарты оказания государственных услуг и усиления взаимодействия с федеральным центром. Особое значение придается мерам и инструментам, способствующим легитимации новой власти: восстановлению инфраструктуры, прозрачности управления и вовлечению общественности в процессы интеграции. Подчеркнуто, что успешная интеграция требует не только технической адаптации вновь присоединенного региона к федеральным стандартам, но и комплексной системной трансформации, нацеленной на такие результаты, как управленческая эф-

фективность, социальная легитимность и стратегическое планирование. Полученные выводы и рекомендации представляют интерес для специалистов в области экономики, политологии, государственного и муниципального управления и могут быть востребованы при разработке государственной политики в сфере управления новыми территориями.

**Ключевые слова:** институциональные механизмы, интеграционные процессы, политико-институциональные вызовы, специальная военная операция, новые территории, административная эффективность, социальная легитимность

**Вклад авторов.** Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках исследования, проводимого авторским коллективом Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722 на выполнение научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. «Новые» и «старые» регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития».

**Заявление о конфликте интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**История статьи:**

Поступила в редакцию 10.08.2025; принята к публикации 15.09.2025.

**Для цитирования:**

*Митрофанова Е.А., Поляков М.Б., Мокрушин В.И. Институциональные аспекты политико-административной интеграции Херсонской области в социально-экономическое пространство России // Вестник Российской университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2025. Т. 12. № 4. С. 433–446. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-4-433-446> EDN: MKNCVM*

## **Institutional aspects of the political and administrative integration of the Kherson region into the socio-economic space of Russia**

**Elena A. Mitrofanova<sup>1</sup> , Michail B. Polyakov<sup>1</sup>  , Victor I. Mokrushin<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>State University of Management, Moscow, Russian Federation

<sup>2</sup>Kherson Technical University, Genichesk, Russian Federation

 [mb\\_polyakov@guu.ru](mailto:mb_polyakov@guu.ru)

**Abstract.** The study discusses the issues related to the institutional mechanisms of integration of the Kherson region into the political, administrative and socio-economic space of the Russian Federation. The authors analyze the complex process of embedding a new subject of the Russian Federation into the system of public administration, the legal, financial and managerial environment of the country. The authors compare the integration processes of the Kherson region with the experience of integrating the Republic of Crimea and the city of Sevastopol in 2014–2016, revealing both common features and significant differences due to the military-political situation, personnel shortages and infrastructure problems. The research uses both general and specialized academic methods, such as synthesis, deduction, comparative analysis, sociological survey, as well as analysis of the legal framework and scientific literature. Based on the analysis of regulatory acts and a sociological survey conducted by 131 experts in the field

of public administration (civil servants, teachers, heads of authorities of the Kherson region) the main barriers to integration have been identified, including staff shortages, problems with information systems and legal regulation. The experts emphasize the need for a systematic personnel policy, professional development, transition to Russian standards for the provision of public services, and enhanced cooperation with the federal government. Special importance is attached to measures and tools that contribute to the legitimization of the new government — the restoration of infrastructure, transparency of governance and public involvement in integration processes. The study emphasizes that successful integration requires not only the technical adaptation of the newly annexed region to federal standards, but also a comprehensive systemic transformation aimed at such results as managerial efficiency, social legitimacy and strategic planning. The conclusions and recommendations obtained are of interest to specialists in the field of economics, political science, state and municipal administration and may be in demand when developing state policy in the field of management of new territories.

**Keywords:** institutional mechanisms, integration processes, political and institutional challenges, special military operation, new territories, administrative efficiency, social legitimacy

**Contribution.** All the authors participated in the development of the research concept, the collection, processing and analysis of data, the writing of the manuscript text, and the formulation of conclusions.

**Acknowledgements.** The article was prepared as part of a study conducted by the author's team of the State University of Management with the support of the Russian Science Foundation as the part of the scientific project No. 24-18-00722 "Socio-economic, political and administrative transformation of the modern South of Russia. 'New' and 'old' regions: comparative historical analysis and development prospects".

**Conflicts of interest.** The authors declared no conflicts of interest.

**Article history:**

The article was submitted on 10.08.2025. The article was accepted on 15.09.2025.

**For citation:**

Mitrofanova EA, Polyakov MB, Mokrushin VI. Institutional aspects of the political and administrative integration of the Kherson region into the socio-economic space of Russia. *RUDN Journal of Public Administration*. 2025;12(4):433–446. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-4-433-446> EDN: MKNCVM

## Введение

Политико-административная и социально-экономическая интеграция новых регионов в состав Российской Федерации представляет собой сложный, многофакторный и длительный процесс, требующий выработки устойчивых институциональных механизмов, способных обеспечить не только правовую и управленческую преемственность, но и формирование новой системной идентичности региона в рамках российского государственного пространства. Присоединившись к России по итогам референдума 2022 г. и последующих законодательных процедур, Херсонская область оказалась в центре процесса, обретающего особую остроту и значимость: он реализуется в условиях специальной военной операции и сопровождается восстановлением как физической инфраструктуры, так и институциональной основы регионального управления.

Под *интеграцией* в данном исследовании понимается процесс целенаправленного формирования устойчивых правовых, административных, экономических и социокультурных связей между новым регионом и центральными и региональными институтами РФ, направленный на достижение системной согласованности функционирования государственной власти, обеспечения прав и свобод граждан, а также встраивания региона в общероссийское экономическое и управляемое поле [1]. В отличие от простого административного присоединения, интеграция предполагает не только формальную правовую трансформацию, но и глубокую институциональную перестройку, включающую кадровое обновление, нормативно-правовую адаптацию, реформирование органов власти и создание условий для долгосрочного устойчивого развития региона.

Особую значимость в данном процессе приобретают *институциональные аспекты*, понимаемые как совокупность формальных и неформальных правил, процедур, структур и норм, определяющих порядок функционирования государственной власти и взаимодействия ее с гражданским обществом и экономикой [2]. В условиях СВО институциональная интеграция Херсонской области носит вынужденно ускоренный характер и реализуется в частичной боевой обстановке, что предъявляет повышенные требования к гибкости, адаптивности и легитимности формируемых управляемых структур. Ключевыми направлениями на данном этапе становятся: формирование лояльного и компетентного кадрового корпуса из числа как местных жителей, так и специалистов из других субъектов РФ; создание временных органов гражданской администрации, постепенно трансформирующихся в постоянные органы власти; внедрение российской правовой базы и финансово-бюджетной системы; а также налаживание вертикали управления, обеспечивающей исполнение федеральной политики на местах.

В послевоенный период задачи институциональной интеграции существенно расширяются. Помимо закрепления достигнутых результатов, перед властями встает задача построения устойчивой, эффективной и легитимной системы регионального управления, способной обеспечить восстановление экономики, социальной сферы и инфраструктуры<sup>1</sup>. Институциональная устойчивость станет залогом не только экономического роста, но и долгосрочной политической стабильности в регионе.

В свете вышесказанного исследование институциональных аспектов интеграции Херсонской области является крайне актуальным.

**Цель исследования** — анализ и оценка текущих вызовов и механизмов интеграции Херсонской области в политico-административное и социально-экономическое пространство Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Встреча с губернатором Херсонской области Владимиром Сальдо // Портал Президента Российской Федерации. 26.08.2025. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/77848> (дата обращения: 28.08.2025).

## Методы и материалы исследования

В исследовании применены как общенаучные, так и специализированные методы познания, позволяющие всесторонне проанализировать сложный и многогранный процесс интеграции Херсонской области в российское государственное, административное и экономическое пространство.

Общетеоретические методы включают дедукцию и абстрагирование. Дедуктивный подход использовался для обоснования исходной гипотезы о том, что успешная интеграция новых регионов невозможна без устойчивой институциональной основы, включающей правовую трансформацию, кадровую политику, децентрализацию управления и формирование новой региональной идентичности. Абстрагирование позволило выделить ключевые институциональные механизмы, определяющие эффективность интеграционных процессов, и рассмотреть их в отрыве от текущей военно-политической обстановки, чтобы сосредоточиться на долгосрочных тенденциях.

Специальные методы исследования включают:

1) социологический опрос — в рамках эмпирического этапа исследования был проведен экспертный опрос 131 человека (государственные служащие, руководители органов власти Херсонской области и специалисты в сфере государственного управления, включая представителей временных администраций, органов местного самоуправления и специалистов в сфере экономики и социальной политики). Опрос охватывал ключевые аспекты: оценку эффективности вертикали управления, уровень адаптации к российской правовой системе, восприятие новой региональной идентичности, готовность к кадровым изменениям и ожидания от федеральной поддержки. Полученные данные позволили выявить реальные вызовы и барьеры на пути институциональной интеграции, а также определить приоритеты для дальнейшего развития управленческих структур;

2) анализ нормативных документов — исследование охватывало федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства, а также региональные нормативные акты, принятые в Херсонской области с момента ее вхождения в состав Российской Федерации. Особое внимание удалено Федеральному конституционному закону от 04.10.2022 № 8-ФКЗ «О принятии в Российской Федерации Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта — Херсонской области»<sup>2</sup>, государственной программе по восстановлению и развитию новых регионов<sup>3</sup>, а также нормативным актам, регулирующим переход

<sup>2</sup> Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ «О принятии в Российской Федерации Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта — Херсонской области» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428186/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428186/) (дата обращения: 28.08.2025).

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 22.12.2023 № 2255 (ред. от 16.09.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области“» // СПС Консультант Плюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_466292/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_466292/) (дата обращения: 28.08.2025).

на российскую финансовую, образовательную, медицинскую и культурную системы. Данный метод позволил проследить динамику правовой трансформации и оценить степень ее согласованности с практикой местного управления;

3) сравнительный анализ — проведено сравнение с процессом интеграции Республики Крым и города федерального значения Севастополь (2014–2016 гг.).

## Обзор литературы

Исследование институциональных аспектов интеграции новых регионов в состав РФ активно развивается в современной российской науке. Ряд российских авторов рассматривает этот процесс с различных точек зрения: правовой, экономической, культурной и управлеченческой.

Институциональные аспекты развития новых территорий исследуются в работе Н.В. Долбня [3]; вопросы построения государственного и муниципального управления вновь присоединившихся регионов рассматриваются в трудах И.В. Рыбальченко, А.В. Демина [4]; С.Е. Чаннова [5]. Ряд авторов (О.Д. Иващенко [6], Р.И. Васильева, С.В. Дорошенко [7] и др.) освещают проблемы успешной интеграции вновь присоединившихся территорий в социально-экономическое и политическое пространство страны и определяют перспективы их устойчивого развития в составе РФ.

Н.В. Шереметьева анализирует процесс встраивания новых территорий в российское культурное пространство, подчеркивая, что интеграция не сводится к формальному изменению границ, а требует глубокой духовно-культурной реинтеграции, включающей сохранение самобытности при одновременном формировании общей культурной идентичности. Автор отмечает важность специального федерального закона, регулирующего культурные отношения на новых территориях, и определяет ключевые организационные задачи, стоящие перед государственными и местными органами власти до 2026–2027 гг. Исследование подчеркивает необходимость комплексного подхода, включающего образовательные, просветительские и информационные меры [8].

К.Э. Борблик предлагает социально-экономическую характеристику новых регионов, включая Херсонскую область. На основе анализа статистических данных до 2022 г. он делает вывод о высоком экономическом потенциале региона, особенно в промышленности и сельском хозяйстве, но также указывает на значительное отставание от среднероссийских показателей, обусловленное политикой прежнего государства. Автор подчеркивает важность Программы развития новых регионов РФ, которая уже демонстрирует первые результаты в восстановлении экономики и привлечении инвестиций [9].

В своем исследовании К.А. Горланов [10] анализирует социальные аспекты повышения уровня жизни на территории Херсонской области, таким как социальная защита наиболее уязвимых категорий населения в регионе, восстановление и создания условий для устойчивого развития.

Опыт интеграции Крыма рассматривается в работах И.Н. Воронина [11] и А.А. Зоткина [12]. Воронин анализирует экономические итоги первой

пятилетки после присоединения, выделяя ключевые направления государственных инвестиций — транспорт, энергетику, туризм и социальную инфраструктуру. При этом он указывает на существующие риски, такие как ограниченный доступ к международной финансовой системе и отсутствие крупных мировых ритейлеров.

А.А. Зоткин акцентирует внимание на политико-институциональных вызовах, включая сложности формирования новой региональной элиты, наследие украинской политической культуры и проблемы интеграции крымских татар. Автор вводит понятие «институционального взрыва» и «институциональной мимикрии», подчеркивая, что внешние угрозы и изоляция стали факторами, ускоряющими лояльность, но не всегда — эффективность управления. Эти выводы особенно актуальны для Херсонской области, где также наблюдается напряженность между требованиями федерального центра и местными управленческими практиками [12].

Обзор литературы показывает, что процесс интеграции новых регионов — это многомерный феномен, требующий синтеза правовых, экономических, культурных и управленческих подходов. Исследования указывают на важность не только формальных правовых механизмов, но и на «мягкие» факторы — идентичность, доверие, кадровая политика и общественное восприятие.

## Результаты исследования

В ходе анализа институциональных механизмов, обеспечивающих административно-политическую интеграцию Херсонской области в систему государственного управления РФ особое внимание уделено сравнению с процессом интеграции Республики Крым и города федерального значения Севастополь (2014–2016 гг.), а также интерпретации данных экспертного опроса, проведенного среди представителей государственной службы, преподавателей вузов, руководителей органов местного самоуправления и региональных органов власти.

### 1. Сравнительный анализ интеграционных процессов: Херсонская область — Республика Крым, город федерального значения Севастополь

Процесс интеграции новых территорий в российскую систему государственного управления имеет как общие черты, так и существенные различия в зависимости от историко-политического контекста, уровня инфраструктурного развития и степени институциональной готовности. Сравнение ключевых процессов интеграции Херсонской области и Республики Крым и города федерального значения Севастополя позволяет выявить ключевые институциональные особенности, определяющие эффективность административной интеграции (табл.).

Данные таблицы свидетельствуют о том, что Херсонская область, в силу своего геополитического положения и исторического контекста, представляет собой особый случай интеграции в социально-экономическое пространство РФ. Интеграционные процессы в Херсонской области осложняется

как внешними (военными), так и внутренними (институциональными) факторами по сравнению с факторами, действовавшими в период интеграции Республики Крым и города федерального значения Севастополь.

## 2. Интеграционные вызовы и приоритеты: данные экспертного опроса

Результаты опроса 131 эксперта в сфере государственного управления (государственные служащие, преподаватели, руководители органов власти) позволяют глубже понять институциональные барьеры и стратегические направления для укрепления легитимности и эффективности новой административной системы. Экспертный опрос проведен в июле 2025 г.

### 2.1. Оценка текущего состояния интеграции (рис. 1 и 2)



**Рис. 1.** Результаты опроса респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете текущий процесс административной интеграции Херсонской области в систему государственного управления Российской Федерации?» (одиночный выбор)

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе социологического исследования.



**Рис. 2.** Результаты опроса респондентов на вопрос: «Какие административные барьеры, на Ваш взгляд, являются наиболее значимыми при интеграции Херсонской области в российскую систему государственного управления?» (множественный выбор)

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе социологического исследования.

**Ключевые процессы интеграции Херсонской области и Республики Крым и города федерального значения Севастополя: сравнительная характеристика**

Критерий	Интеграция Республики Крым и города федерального значения Севастополь (2014–2016 гг.)	Интеграция Херсонской области (2022 г. — по настоящее время)
Наличие закона об интеграции	Федеральный конституционный закон от 21.03.2014 № 6-ФКЗ «О принятии в Российской Федерации Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов — Республики Крым и города федерального значения Севастополя»	Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ («О принятии в Российской Федерации Херсонской области и образования в составе Российской Федерации нового субъекта — Херсонской области»)
Порядок вхождения в состав Российской Федерации	Республика Крым была принята в Российскую Федерацию в соответствии с Конституцией Российской Федерации и статьей 4 Федерального конституционного закона от 17 декабря 2001 года № 6-ФКЗ «О порядке принятия в Российскую Федерацию и образования в ее составе нового субъекта Российской Федерации»	Херсонская область принимается в Российской Федерацию в соответствии с Конституцией Российской Федерации и статьей 4 Федерального конституционного закона от 17 декабря 2001 года № 6-ФКЗ «О порядке принятия в Российскую Федерацию и образования в ее составе нового субъекта Российской Федерации»
Наличие профильного федерального органа исполнительной власти, ответственного за процедуру интеграции	Министерство Российской Федерации по делам Крыма	Нет
Включение региона в федеральный округ	Создан отдельный Крымский федеральный округ (уразделен в 2016 году, входящие в него регионы включены в Южный федеральный округ)	Нет (новые территории, вошедшие в состав России в 2022 г. по состоянию на 01.09.2025 не включены ни в один из федеральных округов)
Наличие государственной программы социально-экономического развития на период интеграции	Постановление Правительства РФ от 11.08.2014 № 790 «Об утверждении федеральной целевой программы „Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя до 2025 года“ (продлена на основании Постановления Правительства РФ от 30.01.2019 № 63 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя“»)	Постановление Правительства РФ от 22.12.2023 № 2255 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»
Основные этапы и вызовы	Республика Крым (2014–2016 гг.) характеризовалась относительно быстрой и централизованной институциональной интеграцией. Основные этапы включали:	Херсонская область (с 2022 г.) сталкивается с более сложными институциональными вызовами:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание временной администрации под контролем федерального центра;</li> <li>– массовую замену кадров в органах власти на лояльных специалистов из России;</li> <li>– быстрый переход на российские стандарты оказания государственных услуг;</li> <li>– внедрение российской правовой базы и финансовой системы;</li> <li>– развитие инфраструктуры при активной поддержке федерального бюджета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабильности, что затрудняет полноценное функционирование органов власти;</li> <li>– имеются серьезные кадровые дефициты: по данным проведенного опроса 79 % экспертов указали на «отсутствие опытных кадров в органах власти» как на главный административный барьер;</li> <li>– существует проблема с информационными системами, цифровой инфраструктурой и правовыми регулированиями (67 % экспертов отметили как приоритетную область для доработки)</li> </ul>

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе анализа нормативно-правовой базы.

Большинство экспертов оценивают процесс административной интеграции как удовлетворительный, но с серьезными трудностями (см. рис. 1):

57 % опрошенных выбрали оценку «3 — удовлетворительно / есть как успехи, так и трудности»;

20 % — «2 — неудовлетворительно / наблюдаются серьезные проблемы»;

Лишь 2 % экспертов считают процесс организованным эффективно (5).

Это свидетельствует о признании определенного прогресса, но одновременно — о наличии системных проблем, требующих срочного решения.

При этом следует отметить выделенные экспертами проблемы на пути интеграционных процессов (см. рис. 2), среди которых наиболее часто отмечались отсутствие опытных кадров в органах власти (40 %), недостаточная прозрачность и эффективность контроля за исполнением решений (23 %) и проблемы с информационными системами и цифровой инфраструктурой.

## 2.2. Ключевые институциональные преобразования

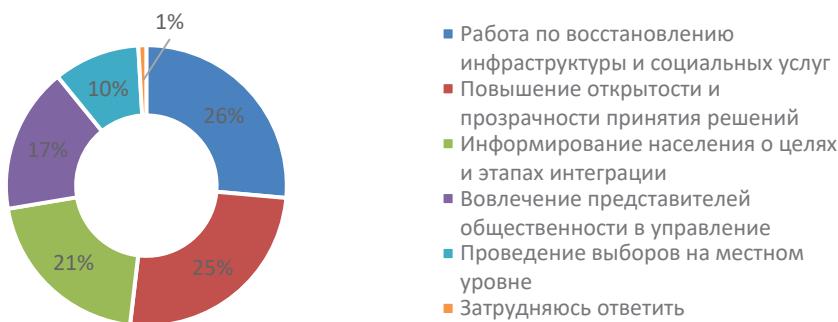
Одновременно с выявленными проблемами эксперты предлагают несколько приоритетных изменений в структуре и функционировании органов исполнительной власти Херсонской области для преодоления отмеченных административных барьеров и успешной интеграции в социально-экономическую систему Российской Федерации (рис. 3). Среди обозначенных мер экспертным сообществом выделяются повышение квалификации государственных и муниципальных служащих и специалистов (42 %), переход на российские стандарты оказания государственных услуг (27 %), реформирование системы государственной службы и изменение полномочий и подчиненности органов власти (11 %). Это указывает на необходимость не просто копирования российских институтов, но и на адаптацию кадрового потенциала к новым правовым и управленческим реалиям.



**Рис. 3.** Результаты опроса респондентов на вопрос: «Какие изменения в структуре и функционировании органов исполнительной власти Херсонской области, по Вашему мнению, являются наиболее приоритетными для успешной интеграции в систему Российской Федерации?» (множественный выбор)

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе социологического исследования.

Кроме того, эксперты выделили ключевые факторы, способствующие легитимации новой власти (рис. 4):



**Рис. 4.** Результаты опроса респондентов на вопрос: «Какие меры, по Вашему мнению, способствуют укреплению легитимности новой административно-политической системы в Херсонской области?» (множественный выбор)

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе социологического исследования.

Эти данные показывают, что легитимность новой системы в глазах экспертов строится не столько на формальных процедурах, сколько на практических результатах — восстановлении нормальной жизни, доступности услуг и вовлеченности граждан в интеграционные процессы.

### 2.3. Роль федерального центра и структура координации

Интересным представляется результаты экспертных оценок, касающиеся роли федерального центра и структуры координации в период интеграционных процессов.

Здесь фиксируется разнополярные мнения экспертного сообщества относительно создания отдельного федерального округа специально для новых территорий (включая Херсонскую область), как это было сделано в период интеграции Республики Крым и города федерального значения Севастополь: 35 % экспертов считают, что такое решение необходимо, 35 % сошлись во мнении, что создание отдельного федерального округа не требуется, а 30 % считают данное решение мало значимым в отношении влияния на интеграционные процессы, поэтому не выражают определенного мнения о необходимости создания нового федерального округа или ее отсутствии, что свидетельствует о неопределенности в стратегическом видении долгосрочной институциональной архитектуры.

Вопрос о ключевом координирующем органе на федеральном уровне также вызвал разногласия (рис. 5).

Разные мнения могут быть обусловлены профессиональным опытом работы опрошенных экспертов и опытом их работы в рамках межведомственного взаимодействия.

В вопросах взаимодействия федерального центра и региональных властей экспертным сообществом выделены следующие аспекты (рис. 6).



**Рис. 5.** Результаты опроса респондентов на вопрос: «Какой орган федерального уровня, на Ваш взгляд, должен играть ключевую координирующую роль в административной интеграции Херсонской области?» (одиночный выбор)

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе социологического исследования.

Более половины опрошенных экспертов (56 %) считают важнейшими вопросы о необходимости трансформации и доработки правового регулирования и контрольных процессов, а также вопросы кадрового взаимодействия и процедур назначения. Данный фактор может свидетельствовать о базовых сложностях (свойственных только начальному этапу) в интеграции Херсонской области в социально-экономическое пространство России.



**Рис. 6.** Результаты опроса респондентов на вопрос: «Какие аспекты взаимодействия между федеральной и региональной властью требуют наибольшей доработки?» (одиночный выбор)

Источник: разработано Е.А. Митрофановой, М.Б. Поляковым, В.И. Мокрушиным самостоятельно на основе социологического исследования.

## Заключение

Исследование показало, что институциональные аспекты интеграции Херсонской области демонстрируют как возможность заимствования опыта Крыма, так и наличие уникальных вызовов, протекающих на фоне текущей военной ситуации и связанной с кадровым дефицитом. В отличие от Крыма, где интеграция была поддержана внутренним консенсусом, в Херсонской

области ключевым фактором укрепления легитимности становится практическая эффективность — восстановление инфраструктуры, прозрачность управления и информационная работа с населением. Основополагающую роль в этом процессе играют институциональные аспекты, определяющие механизмы управления, правовое поле и организационные структуры, обеспечивающие плавный переход и устойчивое развитие.

Проведенной экспертной оценка позволила уточнить институциональные барьеры и стратегические направления для укрепления легитимности и эффективности новой административной системы. По мнению экспертов для успешной интеграции требуются:

- 1) системная кадровая политика, включающая обучение и аттестацию;
- 2) укрепление взаимодействия между федеральным и региональным уровнями, особенно в сферах правового регулирования и кадрового обеспечения;
- 3) создание механизма общественного участия в управлении;
- 4) принятие стратегического решения о центре координации — будь то специализированный орган или усиленное полпредство.

Таким образом, институциональная интеграция Херсонской области — это не только технический процесс приведения системы управления к российским стандартам, но и сложный политический проект, требующий сочетания административной эффективности, социальной легитимности и стратегической последовательности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Исаков Н.А., Орлов С.Л. Инструменты развития новых регионов в экономическом пространстве России: теоретический и функциональный аспект // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6777–6788. <https://doi.org/10.18334/еpp.14.11.122102> EDN: XVAAJD
2. Гришина А.К. Системный подход к исследованию институциональной среды интеграционного объединения // Экономические науки. 2022. № 210. С. 57–62. <https://doi.org/10.14451/1.210.57> EDN: VCWZPO
3. Долбня Н.В. Развитие новых территорий: институциональная проблематика // Новое в экономической кибернетике. 2023. № 2. С. 29–38.
4. Рыбальченко И.В., Демин А.В. Вопросы государственного и муниципального управления на новых территориях, присоединившихся к РФ // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 401–408. [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2023\\_04\\_401](https://doi.org/10.52176/2304831X_2023_04_401) EDN: UVHXPB
5. Чаннов С.Е. Государственная и муниципальная служба на новых территориях Российской Федерации // Административное право и процесс. 2023. № 10. С. 11–16. <https://doi.org/10.18572/2071-1166-2023-10-11-16> EDN: CIVVDD
6. Иващенко О.Д. Проблемы и перспективы устойчивого развития новых территорий Российской Федерации // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2023. № 32. С. 43–47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10599663> EDN: JGLKFM
7. Васильева Р.И., Дорошенко С.В. Анализ перспектив интеграции новых регионов России в национальное экономическое пространство // Россия: тенденции и перспективы развития : сб. трудов XXII Нац. науч. конф. с междунар. участием. М. : Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2023. Т. 18. Ч. 1. С. 56–65. EDN: GFJWAE

8. Шереметьева Н.В. Процесс интеграции новых территорий в российское культурное пространство // Общество. Среда. Развитие. 2024. № 1 (70). С. 121–124. [https://doi.org/10.53115/19975996\\_2024\\_01\\_121\\_124](https://doi.org/10.53115/19975996_2024_01_121_124) EDN: XRYTBV
9. Борблик К.Э. Социально-экономическая характеристика новых регионов Российской Федерации // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 1. С. 244–258. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.1.18> EDN: LXIBSB
10. Горланов К.А. Социальные аспекты повышения уровня жизни на территории Херсонской области // Вестник науки. 2025. Т. 1. № 3 (84). С. 378–383. EDN: JZAETZ
11. Воронин И.Н. Интеграция экономики Крыма в социально-экономическое пространство России: итоги первой пятилетки // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2019. Т. 5 (15). № 2. С. 5–14. EDN: VWGEXR
12. Зоткин А.А. Пятилетие «крымской весны» и проблемы интеграции Крыма в политическую систему России // Власть и элиты. 2019. Т. 6. № 2. С. 5–23. <https://doi.org/10.31119/re.2019.6.2.1> EDN: YTONDK

#### **Информация об авторах:**

*Митрофанова Елена Александровна* — доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом, Государственный университет управления, Россия, 109542, Москва, Рязанский проспект, д. 99 (ORCID: 0000-0003-4508-4458) (SPIN-код: 9475-1944) (e-mail: ea\_mitrofanova@guu.ru).

*Поляков Михаил Борисович* — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Государственный университет управления, Россия, 109542, Москва, Рязанский проспект, д. 99 (ORCID: 0000-0001-8907-7298) (SPIN-код: 9188-8882) (e-mail: mb\_polyakov@guu.ru).

*Мокрушин Виктор Иванович* — кандидат юридических наук, директор юридического факультета, Херсонский технический университет, Россия, 275500, Херсонская обл., Геническ, ул. Центральная, д. 196 (SPIN-код: 1396-5208) (e-mail: mokrushin\_v@inbox.ru).