

PROCESSING VALUES, PROCESSING REALITY: ПРИЛОЖЕНИЕ НОРМАТИВНО-ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ИЕЗЕКИЕЛЯ ДРОРА К ПРИНЯТИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Кирилл Олегович Телин^{a,b}

EDN: VWSYTV

^a Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

^b Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В настоящей статье представлен критический анализ современного поворота к «управлению по ценностям» в рамках системы российского государственного управления; методологической основой такого анализа являются не всегда востребованные отечественными специалистами разработки израильско-американского политолога Иезекиеля Дрора. Несмотря на то, что на уровне наименований отдельных этапов политико-управленческого цикла т.н. «нормативно-оптимальная» модель И. Дрора может показаться созвучной происходящему в России «ценностному повороту», автор обозначает три ключевые проблемы, которые сегодня препятствуют проработке публичных ценностей на государственном уровне: это игнорирование политиками необходимости распространять декларируемые ценности в первую очередь на самих себя (1), опора на ангажированное социологическое знание, слишком часто обращающееся к дискуссионным, а возможно, и прямо «формирующим» формулировкам (2), и предшествующие провалы в области культурной политики (3), породившие специфическое «ценностное самоуправление» на низовом уровне.

Ключевые слова: государственное управление, публичные ценности, Иезекиель Дрор, принятие решений, реформы

Дата поступления статьи в редакцию: 15 октября 2025 года.

PROCESSING VALUES, PROCESSING REALITY: APPLYING YEHEZKEL DROR'S NORMATIVE-OPTIMAL MODEL TO PUBLIC DECISION-MAKING IN MODERN RUSSIA

RESEARCH ARTICLE

Kirill O. Telin^{a, b}

^a M.V. Lomonosov Moscow State University

^b Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article provides a critical analysis of the current shift towards «value-based management» within the Russian public administration system. The assessment is based on the work of Israeli-American political scientist Yehezkel Dror, whose contributions are not widely recognized among Russian experts. Although Y. Dror's so-called «normative-optimal» model appears to align with the «value shift» in Russia at the level of individual stages of the political-administrative cycle, the author identifies three key issues hindering the development of public values at the state level: (1) politicians disregarding the need to apply their declared values, primarily to themselves; (2) reliance on biased sociological knowledge resorting to controversial and potentially «formative» formulations; (3) previous failures in cultural policy, which have given rise to a specific form of «value-based self-governance» at the grassroots level.

Keywords: public administration, public values, Yehezkel Dror, decision-making, reforms

Received: October 15, 2025.

Хорошее управление

Введение

Государственное управление – одна из самых древних, интересных и, вместе с тем, неблагоприятных сфер общественной жизни: пожалуй, критика такой деятельности существует едва ли не с момента ее институционального обособления от смежных видов деятельности.

«Великие нации никогда не беднеют из-за расточительности и неблагоразумия частных лиц, но они нередко беднеют в результате расточительности и неблагоразумия государственной власти. Весь или почти весь государственный доход в большинстве стран расходуется на содержание непроизводительных элементов», – напишет в «Исследовании о природе и причинах богатства народов» Адам Смит [Смит, 2019. С. 437–438]; *«Бюрократия всегда имеет стремление превратиться в педантократию»,* – заметит Джон Стюарт Милль [Милль, 1988. С. 81]. В России – при всей недостаточности ее чиновничьего аппарата для управления огромной страной [Соловьев, 2017. С. 80] – раздавалась аналогичная критика: так, еще Иван Аксаков указывал, что *«все мы – неслужащие, ученые, литераторы, вся наша “публика”, наша “интеллигенция” – все мы более или менее заражены бюрократизмом, отравлены канцелярски-полицейским началом»* [Аксаков, 1883. С. 8]. И в русском, и в других языках многие термины, имеющие вполне нейтральное значение внутри административной сферы, являются пейоративными в повседневной жизни: можно вспомнить и столь часто критикуемого «бюрократа», и уничижительную характеристику «казенного» (стоит ли вспоминать о более резких выражениях наподобие «канцелярской крысы» или «крюкотвора»). Фрэнсис Фукуяма и вовсе отказывается деятельности в сфере public administration в научном характере, полагая ее более искусством: *«Отсутствие общепризнанных правил для организационного проектирования и управления означает, что государственное управление будет скорее искусством, чем наукой. Это подразумевает, что большинство удачных решений проблем государственного управления, хотя и обладают некоторыми общими чертами институционального проектирования, не будут являться однозначно «передовым опытом», поскольку им придется включать в себя большой объем контекстно-специфической информации»* [Fukuyama, 2004. Р. 189].

В попытках повысить собственную эффективность, улучшить качество управления и притом добиться большей легитимности в глазах общества лица, занимающиеся государственным управлением, регулярно инициируют раз-

личные реформы – руководствуясь как теоретико-методологическими новациями, так и предполагаемой формой ответа на прикладные вызовы. При этом, как нередко отмечается, завершение одного реформистского цикла не является обязательным условием для начала нового: в результате подобного «наложения» в пределах одной и той же государственной системы могут одновременно проследиваться управленческие практики, восходящие к совершенно различным подходам и парадигмам. Так, в последней четверти XX века практически все административные реформы были ориентированы на концепцию New Public Management (NPM) [Никовская, Якимец, 2011. С. 225] (при том, что в российском контексте, к примеру, до сих пор вызывает жесткую критику сам термин «образовательные услуги»), а сегодня часть государств как минимум обращается к риторике «управления по ценностям» (management-by-values). Параллельное сосуществование двух столь разных практик администрирования представляется как минимум затруднительным [Пушкарева, 2018. С. 325], но при этом все равно встречающимся в реальной политико-управленческой практике.

Сама ситуация сосуществования противоположных и даже противоречивых ориентиров вызывает впечатление того, что переход от одного (предшествующего) тренда к другому (последующему или актуальному) нередко является вынужденным или экстраординарным, то есть в обоих случаях не вполне мотивированным внутренними (эндогенными) соображениями функциональности. К примеру, в упомянутом ранее российском контексте «ценностный переход», стартовавший примерно с 2012 года [Бислер, 2023], представляется связанным, с одной стороны, с охлаждением в отношениях России с «западными партнерами» (которые были базовым триггером экономического роста первых двух президентских сроков Владимира Путина) [Сумароков, Маргания, 2017. С. 74], а с другой – с субъективной трансформацией лиц, принимающих решения (здесь характерным примером будет тот факт, что только за третий свой президентский срок Путин досрочно прервал полномочия едва ли не 2/3 губернаторского корпуса – такие масштабы отставок не имели прецедентов в предшествующие каденции [Туровский, Луизидис, 2022. С. 169; Телин, 2019. С. 103]) или с резкой сменой нарративов с экономических на культурно-ценностные [Багдасарян, Балдин, Реснянский 2021. С. 435]). Примечательной иллюстрацией является и резкое, буквально

революционное изменение позиционирования России на международной арене: если в 2008 году Концепция внешней политики обозначала страну как «*крупнейшее европейское государство*», а Концепция 2013 года называла Россию «*неотъемлемой, органичной частью европейской цивилизации*», то спустя всего 10 лет новая редакция документа провозгласила «*самобытное российское государство-цивилизацию, евразийскую и евро-тихоокеанскую державу*».

При этом возникают серьезные вопросы к тому, насколько смена концептуальной рамки (как внешнеполитического позиционирования, так и государственного администрирования), инициированная на высшем уровне и успешно декларированная в официальном дискурсе, в состоянии изменить имеющиеся общественные практики. Постсоветские республики Центральной Азии многократно демонстрировали, как риторическая смена эпох практически не сказывается на функционировании политического режима; так, в Туркменистане «Эпоху Великого Возрождения» сменяла «Эпоха Могуущества и Счастья», а затем и «Эра возрождения новой эпохи могущественного государства», а в Казахстане стратегия «Казахстан-2030» (1997) сменилась стратегией «Казахстан-2050» (2012), а затем и провозглашением в 2022 году «Нового Казахстана». Россия за последние 40 лет успела пережить «перестройку» и «новое мышление», «подъем с колен» и «суверенную демократию», «крымский консенсус» и Специальную военную операцию, однако большая часть поведенческих паттернов, ценностных ориентаций и режимных практик практически не зависела от этого контекста, слабо влиявшего на рутинный управленческий *modus operandi*.

В контексте реформирования государственного управления это интересно таким же парадоксальным соседством откровенно «рыночно-ориентированных» реформ в духе NPM, (нео) корпоративистских патронажных сетей [Зудин, 2006] и персонализма, скорее свойственного авторитарной традиции [Кислицын, Терентьева, 2021. С. 37]. В таких условиях «декларативный карнавал», даже посвященный максимально одобряемым сентенциям «сохранения и укрепления традиционных духовно-нравственных ценностей», важно рассматривать не с точки зрения автоматической реализации содержащихся в соответствующей программатике тезисов, а с точки зрения тех особенностей дискурсивных и социальных практик, которые, напротив, препятствуют такой автоматической реализации.

Нормативно-оптимальная модель И. Дрора и проблемы ее применения в России

Упоминание дискурсивных и социальных практик естественным образом предполагает обращение настоящей статьи к методологии дискурс-анализа Нормана Фэркло, для которой особое значение имеет не только обозначение ключевых высказываний, но и то, как эти высказывания помещаются в контекст коммуникативного и общественного взаимодействия. Такая деятельность может быть проанализирована с точки зрения стратегически-реляционного подхода Боба Джессопа (рассматривающего государство через шесть ключевых измерений, см. **рисунок 1**) и указанной в названии статьи «нормативно-оптимальной модели» американско-израильского политолога Иезекиеля Дрора.

Последняя из моделей обладает особым значением для рассмотрения ценностного поворота, поскольку она – как синтетическая модель принятия государственных решений [Дегтярев, 2004. С. 24–27] – как нельзя лучше отражает те тезисы и сентенции, которые свойственны для «управления по ценностям» и связанного с ним реформирования государственной системы. И. Дрор выделяет (см. **рисунок 2**) три ключевых стадии разработки политики [Dror, 1968. P. 163–164]:

Заметно, что первые два такта мета-стадии в модели Дрора напрямую обозначаются как «*проработка ценностей*» (*processing values*) и «*проработка реальности*» (*processing reality*) (см. **таблицу 1**), из чего можно сделать поспешный вывод о том, что обращение к соответствующим задачам в реальных практиках государственно-го управления коррелирует с рекомендациями

Рисунок 1. Формальные и субстанциональные измерения государства в стратегически-реляционном подходе Боба Джессопа

Figure 1. Bob Jessop's strategic-relational approach to formal and substantive state measurements



Хорошее управление

Рисунок 2. Нормативно-оптимальная модель И. Дрора

Figure 2. Y. Dror's normative-optimal model



Таблица 1. «Проработка ценностей» и «проработка реальности» как элементы модели И. Дрора

Table 1. «Processing values» and «Processing reality» as components of Y. Dror's model

Проработка ценностей	Определение, упорядочивание и согласование ценностей, которые должны служить общим руководством для выявления проблем и разработки решений
Проработка реальности	Создание «субъективного образа реальности», связанного с ранее проработанными ценностями и позволяющего достигать целей принимаемых решений

израильского политолога. Однако здесь, рассматривая российский случай, можно сделать как минимум три замечания-предостережения, которые демонстрируют очевидные затруднения с эффективным воплощением намерений «проработки ценностей» и «проработки реальности» на уровне рутинного принятия решений.

Во-первых, современные отечественные дискурсивные практики показывают, что лица, отвечающие за «проработку ценностей» и «проработку реальности» в современных российских условиях, полагают, что оба вопроса имеют отношение лишь к тому, что Боб Джессоп называл «гегемонистскими представлениями» – видению, ориентированному на внешние, вне-государственные аудитории (то есть, прежде всего, само население страны). Такие представления (или «видение») может транслироваться пропагандистскими инструментами, а может задаваться институтами социализации и гражданского «воспитания». Однако и в модели Дрора, и в политико-управленческой практике нетрудно заметить совершенно другой контекст «ценностного производства»: для того, чтобы быть убедительными на уровне общественного дискурса, политики вначале должны построить

ценностную рамку и такую интерпретацию реальности, которая будет иметь смысл, значение и значимость для них самих.

Этот элемент в джессоповской схеме различных измерений государства носит название «государственного проекта», призванного «обеспечивать операциональное единство государства и его способность действовать» [Джессоп, 2019. С. 130]; как указывает автор, «единство государства должно, по сути, создаваться внутри самой государственной системы, через особые операциональные процедуры, средства координации и направляющие цели» [Джессоп, 2019. С. 177]. Если гегемонистские проекты, ориентированные на построение «иллюзорного» общественного интереса, увязывающего «характер и цели государства с более широким (...) представлением (...) о хорошем обществе» [Джессоп, 2019. С. 182], оказываются оторванными от внутреннего «конституционного соглашения» или «институционализированного компромисса», – и, в особенности, оторванными по причине того, что такого соглашения или компромисса попросту нет, – вся государственная система может испытать трудности с воспроизводством и ответом на масштабные структурные вызовы. Эти трудности проявляются как минимум в двух аспектах:

а) «гегемонистские представления» без поддержки со стороны «государственного проекта» выхолащиваются, сжимаясь лишь до границ «воображаемых конструкций» [Альтюссер, 2011], не обеспеченных необходимыми ритуализированными материальными практиками, – поскольку если такие практики и существуют, то без опоры на «горизонтальное товарищество» властвующих и подвластных они воспринимаются как имитационные, декоративные и заслуживающие лишь «цинического ехидства» [Слотердайд, 2009. С. 285];

б) «гегемонистские представления» без поддержки со стороны «государственного проекта» раскрываются и воспринимаются как разоблаченная манипуляция со стороны политического истеблишмента, что, в свою очередь, при заметном расхождении и диссонансе приводит к эскалации общественного напряжения – вплоть до рисков вооруженного противостояния и революции.

Во-вторых, присутствующая в «проработке ценностей» и «проработке реальности» опора на ангажированные социологические исследования (обращающиеся не столько к замеру, сколько к формированию общественного мнения по тому или иному вопросу) может подтолкнуть политический процесс в сторону тех же рисков, с кото-

рыми идеологическое производство уже сталкивалось в странах социалистического лагеря. Для указанного исторического кейса было характерно не только «гипернормализованное» воспроизводство идеологических нарративов, но и опора последних на неустанное и массовое воспроизводство пронизывающих общественную жизнь институциональных рамок – в виде, к примеру, Союза коммунистической молодежи Румынии при режиме Николае Чаушеску или Союза социалистической польской молодежи при Войцехе Ярузельском. В пору распада социалистического лагеря вдруг обнаружилось не только то, что на поддержание таких институциональных рамок уходили значительные ресурсы, но и то, что без подобной ресурсной подпитки, выступающей, по сути, формой патрон-клиентельных отношений, рамки могут исчезать практически без следа – с сопутствующим результатом для идеологического производства. Может ли повлиять на такое исчезновение опора лиц, принимающих решения, на недостоверные (зато комплиментарные для них) социологические данные – вопрос, по сути, риторический.

Вместе с тем, в указанной «ресурсной игле» означенной деятельности есть и обратная сторона: при должной организации систем индоктринации становится возможным почти тотальный уровень «интенсивной мобилизации» [Linz, 1975. P. 70], обеспечивающий не просто рутинизацию освоения идеологических продуктов, но и их результативную межпоколенческую передачу. Если обратить внимание на пример СССР, можно заметить, что *ceteris paribus*, за вычетом обсуждения материальных издержек, советской идейно-идеологической реальности и соответствующим государственным аппаратам можно сделать обоснованный комплимент: их сила заключалась не в революционной рафинированности или рыцарско-героическом пафосе [Фишман, 2022. С. 56], а скорее наоборот, в удивительной тотальности воспитательно-просветительских инструментов и связанных с ними культурных продуктов. Детские песни и мультфильмы, романы и повести для юношества, коллективные игры и пионерские зорьки, спортивные состязания и массовые издания классической литературы – все это порой могло казаться настолько не- и внеидеологическим, что охотно принималось даже теми из граждан, кто предпочитал более грубым формам специфический ритм повседневной «внеаходимости». Вполне расходящиеся с партией и режимом граждане запоем читали советскую фантастику, которая нередко подавала коммунистические идеалы на порядок эффек-

тнее и эффективнее любого издания «Капитала» или собрания сочинений очередного партийного вождя; дети знакомились с социалистическими идеалами не через «Азбуку коммунизма», а через сказки Джанни Родари и «Незнайку на Луне» Николая Носова. Речь при этом совершенно не может идти о том, что каждый значимый культурный продукт был связан с условным партийным или государственным «заказом» – однако даже масштабы последнего были таковы, что формировали и воспроизводили контекст, вполне комплиментарный идеологическим построениям, и как минимум фрагменты этого контекста отражались даже в произведениях искусства, которые при беглом рассмотрении могли показаться едва ли не «оппозиционными».

В этом отношении наблюдающиеся сегодня воспитательные формы, так скажем, «гражданского патриотизма» остаются ограниченно эффективными по причине либо анахроничной вторичности и копирования зарубежных методов (при декларируемом от них отстранении), либо элементарного несоответствия жанра и формата предполагаемой целевой аудитории. Говоря о первой причине, можно привести примеры «переиздания» советских молодежных организаций (что означает попытку воспроизвести опыт полувековой давности в условиях «галактики Интернет») или ритуал поднятия флага в российских школах (с понятным источником такой практики, вполне очевидным уже по официальному названию Росгвардии (Федеральная служба войск **национальной гвардии**, как и в США) или происхождению закона «об иностранных агентах»). Говоря о второй причине, можно заметить то, как формат «Разговоров о важном», возможно, вполне работоспособный в случае аудитории старшеклассников (но, тем не менее, вызывающий заметное отторжение даже в этой среде), пытаются механически встраивать в образовательные решения на уровне детского сада – с таким же успехом можно было бы рассчитывать на успех программы активного долголетия, встраивая ее в читаемый российским первокурсникам предмет «Основы российской государственности». Форматно-жанровый диссонанс дополняется и тем, что современное российское идеологическое производство носит крайне эксплицитный, «лубочный» характер, будучи лишенным того самого повседневно-обрамления, которое делало эффективной советскую социализацию и индоктринацию.

Важно сделать и еще одно замечание об ограниченном потенциале современных российских инициатив в области распространения «гегемо-

Хорошее управление

нистских представлений»: оно игнорирует тот урок «морального отстранения», который совсем недавно, в 1990-е годы, произошел с обществом. По сей день в России заметно нетерпимое отношение отдельных интеллектуалов к заметной представленности в современной российской культуре тех или иных проекций «криминальной» этики и нравственности (будь то музыкальная субкультура «русского шансона» или бесчисленные телевизионные сериалы, героями которых выступают лица, не слишком чтящие Уголовный кодекс). Это отношение, равно как и обличительный пафос отдельных представителей интеллигенции и власти, будто бы игнорирует одно из главных обстоятельств самого возникновения такой популярности обличаемого явления – а именно полной неспособности куда более «благородных» культурных индустрий породить в течение 1990-х и последующих лет сколь-либо конкурентоспособные альтернативы «честным бандитам», «совестливым киллерам» и вообще «благородным пиратам» (в духе одного из героев фантастического цикла Кира Булычева про Алису Селезневу). Даже популяризация силовиков (милиционеров, агентов спецслужб и пр.) оказалась, по сути, гомеопатической припаркой, что не должно удивлять в силу хотя бы законов жанра. Как в хорошем детективе протагонист не сражается с карикатурно нелепым монстром, а устраивает своеобразную дуэль или «рыцарский поединок» с равным себе по силе и способностям противником, так и в жизни оказалось, что героизация милиционера вовсе не означает решительной и бесповоротной дискредитации преступника: «воры в законе» по-прежнему оставались (и даже, увы, остаются) обаятельными фигурами, которые нередко представляли едва ли не те же добродетели, что бескорыстные слуги закона. Нельзя, однако, не признать, что свой поединок с реальностью официальные структуры один раз уже проиграли – когда так и не смогли породить хотя бы одного героя, который мог бы стать ролевой моделью для детской игры. Вероятно, надежды 1990-х были связаны с тем, что государство может абстрагироваться от решения соответствующих вопросов, а рынок своей «невидимой рукой» решит и вопросы воспитания подрастающего поколения; в некотором смысле, правда, так и получилось, только вот ценностные модели оказались никак не связанными с патриотизмом, служением или приоритетом духовного над материальным, сегодня представляемыми в качестве традиционных ценностей. Своеобразная «низовая нравственность» заняла в повседневной культуре место, оставленное (то

ли намеренно, то ли случайно) без государственного вмешательства.

Заключение

Государственные решения в таких областях, как культурная политика, символическая политика или политика памяти, никогда не были простыми. В постсоветские десятилетия в России можно было неоднократно наблюдать далеко не самые успешные инициативы в соответствующих вопросах. Так, данные опроса Фонда «Общественное мнение» показывают, что спустя два десятилетия после появления в России такой торжественной даты, как День народного единства (4 ноября), его полагают праздником лишь 23 % респондентов¹ (а 65 % считают просто «дополнительным выходным днем» – при том, что большинство россиян полагает, например, Масленицу «важным, значимым праздником»², а соответствующее отношение к Пасхе характерно для ¾ опрошенных³). Данные ИНСОМАР свидетельствуют, что при достаточно высоком уровне поддержки респондентами Дня семьи, любви и верности (45 %) менее четверти от опрошенных (23 %) смогли верно указать дату столь значимого события⁴.

Воспринимая внедрение государственных решений как сложный и многомерный процесс, нормативно-оптимальная модель И. Дро-ра привлекает отдельное внимание политиков и управленцев к обстоятельствам проработки публичных ценностей и специфической интерпретации окружающей обывателя социальной реальности. Несмотря на то, что отдельные действия структур публичной власти (как в России, так и за рубежом) могут создавать впечатление «ценностного поворота» и даже результативной «проработки реальности», опыт недавнего прошлого подсказывает, что даже самые благие намерения лиц, принимающих решения, могут столкнуться с серьезными проблемами в реализации, если будут игнорироваться неангажированные социологические исследования и необходимость консолидации не только «средних» граждан, но и самого политического класса.

1 День народного единства: осведомленность россиян и значимость праздника. <https://fom.ru/Proshloe/15091>

2 Как россияне отмечают Масленицу? <https://fom.ru/Nastroeniya/14996>

3 О праздновании Пасхи и пасхальном богослужении. <https://fom.ru/TSennosti/14719>

4 45 % россиян считают День семьи, любви и верности важным праздником. <https://t.me/insomar/332>

Литература

- Аксаков И.С. Застой у нас происходит оттого, что решали исторический вопрос, не вооружаясь историческим сознанием. *Русь*. 1883. № 3. С. 3–10.
- Альтюссер Л. Идеология и идеологические аппараты государства (заметки для исследования) / Пер. с фр. С. Рындина. *Неприкосновенный запас*. 2011. № 3(77). С. 14–58.
- Багдасарян В.Э., Балдин П.П., Реснянский С.И. Послания президента Российской Федерации Федеральному собранию как источник изучения исторической политики России. *Вестник Санкт-Петербургского университета. История*. 2021. Т. 66. № 2. С. 421–437. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu02.2021.206>. EDN: BSSGWR
- Бислер М.А. Традиционные ценности как составляющая российской безопасности: исследование президентского дискурса 2012–2022 гг. *Политическая наука*. 2023. № 2. С. 273–294. <https://doi.org/10.31249/poln/2023.02.12>. EDN: VWZLSJ
- Дегтярев А.А. Принятие политических решений. М.: КДУ, 2004.
- Джеппсон Б. Государство: прошлое, настоящее и будущее / Пер. с англ. С. Моисеева. М.: Дело, 2019. EDN: FXZBWZ
- Зудин А.Ю. Государство и бизнес в России: эволюция модели взаимоотношений. *Неприкосновенный запас*. 2006. № 6(50). С. 200–212.
- Кислицын С.А., Терентьева М.С. Авторитаризм как имманентная закономерность развития стран постсоветского пространства в ареале евразийской цивилизации. *Власть*. 2021. Т. 29. № 1. С. 36–45. <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i1.7865>. EDN: AVSVLU
- Милль Дж.С. Размышления о представительном правлении. Benson: Chalidze Publications, 1988.
- Никовская Л.И., Якимец В.Н. Публичная политика в регионах России: Характеристика типов и ресурс влияния. *Вестник МГИМО-Университета*. 2011. № 1(16). С. 224–235. EDN: OOSFRB
- Пушкарева Г.В. Менеджмент публичных ценностей: можно ли говорить об аксиологическом повороте в государственном управлении. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2018. № 68. С. 312–329. EDN: SAKXXQ
- Слотердайк П. Критика цинического разума / Пер. с нем. А. Перцева. Екатеринбург; М.: У-Фактория; АСТ, 2009.
- Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Кн. 1–3. СПб.: Азбука-Аттикус, 2019.
- Соловьев К.А. «Хозяин земли русской? Самодержавие и бюрократия в эпоху модерна». Москва: Новое литературное обозрение, 2017.
- Сумароков В.Н., Маргания Л.О. Развитие торгово-экономических отношений России и ЕС: временные затруднения или начало долгосрочного кризиса. *Мир новой экономики*. 2017. № 4. С. 70–77. EDN: YMPJFN
- Телин К.О. Коммуна пресвитера Иоанна: влияние муниципальной реформы на трансформацию российского федерализма. М.: Издательство Московского университета, 2019. EDN: HKYSQW
- Туровский Р.Ф., Луизидис Е.М. Факторы губернаторских отставок в России. *Полис. Политические исследования*. 2022. № 4. С. 161–178. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.13>. EDN: GHGRQV
- Фишман Л. Эпоха добродетелей: после советской морали. М.: Новое литературное обозрение, 2022.
- Dror Y. Public policymaking reexamined. San Francisco: Chandler, 1968. In English
- Fukuyama F. Why There Is No Science of Public Administration. *Journal of International Affairs*. 2004. Vol. 58. No. 1. P. 189–201. In English
- Linz J. Totalitarian and authoritarian regimes // Handbook of political science. Vol. 3: Macro-political theory / Edited by F.J. Greenstein, N.W. Polsby. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1975. P. 175–411. In English
- Aksakov I.S. Stagnation in our country stems from the fact that historical issues were resolved without applying historical consciousness. *Rus*. 1883. No. 3. P. 3–10. In Russian
- Althusser L. Ideology and ideological state apparatuses (research notes) / Translated from French by S. Ryndin. *Neprikosnovenny zapas*. 2011. No. 3(77). P. 14–58. In Russian
- Baghdasaryan V.E., Baldin P.P., Resnyansky S.I. Messages of the president of the Russian Federation to the Federal Assembly as a source of studying the historical policy of Russia. *Vestnik Sankt-Petersburgskogo universiteta. Istoriya*. 2021. Vol. 66. No. 2. P. 421–437. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu02.2021.206>. EDN: BSSGWR. In Russian
- Bisler M.A. Traditional values as a component of Russian security: a study of presidential discourse in 2012–2022. *Politicheskaya nauka*. 2023. No. 2. P. 273–294. <https://doi.org/10.31249/poln/2023.02.12>. EDN: VWZLSJ. In Russian
- Degtyarev A.A. Political decision-making. Moscow: KDU, 2004. In Russian
- Jessop B. The State: Past, present, future / Translated from English by S. Moiseev. Moscow: Delo, 2019. EDN: FXZBWZ. In Russian
- Zudin A.Yu. State and business in Russia: the evolution of the relations model. *Neprikosnovenny zapas*. 2006. No. 6(50). P. 200–212. In Russian
- Kislitsyn S.A., Terentyeva M.S. Autocracy as an immanent pattern of the development of the post-soviet countries in the area of Eurasian civilization. *Vlast*. 2021. Vol. 29. No. 1. P. 36–45. <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i1.7865>. EDN: AVSVLU. In Russian
- Mill J.S. Considerations on representative government. Benson: Chalidze Publications, 1988. In Russian
- Nikovskaya L.I., Yakimets V.N. Regional public policy in Russia: types, subjects, institutions and modern challenges. *Vestnik MGIOM-Universiteta*. 2011. No. 1(16). P. 224–235. EDN: OOSFRB. In Russian
- Pushkareva G.V. Public value management: can we talk about an axiological turn in public administration? *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronny vestnik*. 2018. No. 68. P. 312–329. EDN: SAKXXQ. In Russian
- Sloterdijk P. Critique of cynical reason / Translated from German by A. Pertseva. Yekaterinburg; M.: U-Faktoriya; ACT, 2009. In Russian
- Smith A. An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Vol. 1–3. St. Petersburg: Azbuka-Attikus, 2019. In Russian
- Soloviev K.A. Master of the Russian land? Autocracy and bureaucracy in the modern age. Moscow: Novoye literaturnoye obozreniye, 2017. In Russian
- Sumarokov V.N., Margania L.O. The development of trade-economic relations between Russia and the EU: temporary difficulties or the beginning of a long-term crisis. *Mir novoy ekonomiki*. 2017. No. 4. P. 70–77. EDN: YMPJFN. In Russian
- Telin K.O. The commune of Prester John: the impact of municipal reform on the transformation of Russian federalism. Moscow: Izdatelstvo Moskovskogo universiteta, 2019. EDN: HKYSQW. In Russian
- Turovsky R.F., Luizidis E.M. Exploring the causes of gubernatorial resignations in Russia. *Polis. Politicheskiye issledovaniya*. 2022. No. 4. P. 161–178. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.13>. EDN: GHGRQV. In Russian
- Fishman L. The age of virtues: after soviet morality. Moscow: Novoye literaturnoye obozreniye, 2022. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Кирилл Олегович Телин, кандидат политических наук, доцент факультета политологии Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Российская Федерация, 119991, Москва, Ленинские горы, 1);
заместитель начальника управления сетевых и партнерских проектов государственной политики Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, д. 82). E-mail: kirill.telin@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1402-3778>

Для цитирования: Телин К.О. Processing values, processing reality: приложение нормативно-оптимальной модели Иезекиеля Дрора к принятию государственных решений в современной России. *Государственная служба*. 2025. № 5. С. 25–32.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Kirill O. Telin, Candidate of Sci. (Political Science), Associate Professor, Faculty of Political Science M.V. Lomonosov Moscow State University (1, Leninskiye Gory, Moscow, 119991, Russian Federation); Deputy Head of the Department of Network and Partnership Projects for Public Policy Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: kirill.telin@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1402-3778>

For citation: Telin K.O. Processing values, processing reality: applying Yehezkel Dror's normative-optimal model to public decision-making in modern Russia. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 5. P. 25–32.

ЧТО ЧИТАТЬ?

Тощенко Ж.Т. Судьбы общественного договора в России: эволюция идей и уроки реализации. Монография. ФНИСЦ РАН; РГГУ. М.: ФНИСЦ РАН, 2025.

В монографии характеризуется процесс возникновения идей общественного договора, впервые выдвинутых и обоснованных мыслителями эпохи Просвещения. Ими были сформулированы представления о его сути и содержании, которые трактовались как социальный контракт между народом и государством, причем основное внимание уделялось латентному, неявному характеру этого процесса. Значительное место уделено анализу существующих теорий общественного договора, выявлению их особенностей на опыте рассмотрения многообразных вариантов его толкования и осуществления в современной социальной практике. Особое внимание обращено на выявление основных характеристик общественного договора, его смысловой сущности как единства целей участников, ориентированных на соблюдение взаимного доверия, достижение баланса интересов, постоянное использование обратной связи. Дается также изложение современных интерпретаций общественного договора, попыток предложить новые варианты осмысления практики его реализации в современной общественно-политической жизни. Основную часть монографии составляет анализ исторического опыта реализации общественного договора на различных этапах существования России / СССР в его противоречивом развитии и функционировании, а также форм участия основных социальных групп в общественном договоре. Адресуется социологам, историкам, экономистам, правоведам, психологам, всем интересующимся социальной историей советского / российского государства, изучающим взаимоотношения государства и народа.