

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2021. № 11(155)

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно

Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим специальностям: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики, 08.00.14 – Мировая экономика, 23.00.01 – Теория и философия политики, история и методология политической науки, 23.00.02 – Политические институты, процессы и технологии, 23.00.04 – Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом МГУ для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим наукам и Ученым советом РАНХиГС для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим и политическим наукам.

С 2005 года статьи включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Размещается в открытом доступе в полнотекстовом виде.

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

Журнал включен в индексацию международной базы данных научных публикаций DOAJ.

## АДРЕС РЕДАКЦИИ:

199004, Санкт-Петербург, В. О., 8-я линия, д. 61.

Тел.: (812) 335-94-72, 335-42-10. E-mail: [antonova-ev@ranepa.ru](mailto:antonova-ev@ranepa.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

При перепечатке ссылка на журнал «Управленческое консультирование» обязательна.

- © Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2021
- © Все права защищены



**Главный редактор: Шамахов В. А.** — директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1-го класса (Санкт-Петербург), председатель Редакционного совета;

**Заместитель главного редактора: Мерешкин Д. Е.** — кандидат юридических наук, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС.

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Бахтизин А. Р.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Елисеева И. И.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации (Санкт-Петербург);

**Еремеев С. Г.** — доктор экономических наук, профессор, ректор ЛГУ им. Пушкина, сопредседатель Российского общества политологов (Санкт-Петербург);

**Комаровский В. С.** — доктор философских наук, профессор, председатель Совета Учебно-методического объединения кафедр политологического профиля РАНХиГС и региональных академий государственной службы (Москва);

**Макаров В. Л.** — доктор физико-математических наук, профессор, академик Российской академии наук, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Межевич Н. М.** — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, президент российской ассоциации прибалтийских исследований (Санкт-Петербург);

**Смирнов В. А.** — кандидат политических наук (Москва);

**Сморгунов Л. В.** — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург);

**Субетто А. И.** — доктор философских наук, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент Ноосферной общественной академии наук, вице-президент Санкт-Петербургского отделения Академии проблем качества, член Президиума Петровской академии наук и искусств (Санкт-Петербург)

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Квинт В. Л.** — доктор экономических наук, профессор, иностранный член Российской академии наук, почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва), председатель совета;

**Крастиньш А. В.** — почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, директор Института международных экономических связей и таможни Рижского технического университета (Латвия);

**Вольман Х.** — PhD, доктор права, профессор (Германия);

**Кармен Перес Гонсалес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Феликс Вакас Фернандес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Чжу Сюйфэн** — профессор, PhD, заместитель декана факультета государственного управления и менеджмента Университета Цинхуа (Китайская Народная Республика).

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Акопов С. В.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Бесчасная А. А.** — доктор социологических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Бодрунов С. Д.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Ветренко И. А.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Волков В. А.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Вульфович Р. М.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Гавра Д. П.** — доктор социологических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Запорожан А. Я.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Казанцев А. А.** — доктор политических наук (Москва);

**Каранатова Л. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Кашина М. А.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Колесников В. Н.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Куклина Е. А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Малькевич А. А.** — кандидат политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Паутова Л. А.** — доктор социологических наук, доцент (Москва);

**Халин В. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Ходачек В. М.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Цыгалов Ю. М.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Шумилов М. М.** — доктор исторических наук, профессор (Санкт-Петербург)

**Chief Editor: Shamakhov V. A.** — Director of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), State Councilor of the Russian Federation of the 1st class (St. Petersburg), Chairman of the Editorial Council

**Deputy Chief Editor: Mereshkin D. E.** — PhD in Jurisprudence, Deputy Director of North-West Institute of Management of RANEPA

### EDITORIAL COUNCIL

**Bakhtizin A. R.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute

**Eliseeva I. I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Worker of Science of the Russian Federation (St. Petersburg);

**Eremeev S. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of the Pushkin Leningrad State University, Cochairman of the Russian Association of Political Experts (St. Petersburg);

**Komarovsky V. S.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Chairman of the board of educational and methodological Association of chairs of a Political Sciences Profile of a RANEPA and regional academies of public administration (Moscow);

**Makarov V. L.** — Doctor of Science (Physics and Mathematics), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Academic Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute (Moscow);

**Mezhevich N. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor of the St. Petersburg State University, President of Association of Baltic studies (St. Petersburg);

**Smirnov V. A.** — PhD in Political Sciences (Moscow);

**Smorgunov L. V.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Head of the Chair of Political Governance of the St. Petersburg State University (St. Petersburg);

**Subetto A. I.** — Doctor of Science (Philosophy, Economics), Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, President of Noosphere Public Academy of Sciences, Vice-President of the St. Petersburg office of Academy of Problems of Quality, Member of Presidium of Petrovsky Academy of Sciences and Arts (St. Petersburg)

### INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

**Kvint V. L.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow), Chairman of the Board;

**Krastins A. V.** — Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), Professor, Director of Institute of the International Economic Relations and Customs of the Riga Technical University (Latvia);

**Wolman H.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor (Germany);

**Carmen Perez Gonzalez** — Phd in Law, University Carlos III de Madrid (Spain);

**Felix Vacas Fernandez** — PhD in Law, the University Carlos III of Madrid (Spain);

**Zhu Xufeng** — Professor, PhD, Deputy Dean of Faculty of Public Administration and Management, Tsinghua University (People's Republic of China).

### EDITORIAL BOARD

**Akopov S. V.** — Doctor of Science (Political Science), Associate Professor (St. Petersburg);

**Beschasnaya A. A.** — Doctor of Science (Sociology), Associate Professor (St. Petersburg);

**Bodrunov S. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Vetrenko I. A.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Volkov V. A.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Vulfovich R. M.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Gavra D. P.** — Doctor of Science (Sociology), Professor (St. Petersburg);

**Zaporozhan A. Ya.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Kazantsev A. A.** — Doctor of Science (Political Science) (Moscow);

**Karanatova L. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Kashina M. A.** — Doctor of Science (Political Sciences), Associate Professor (St. Petersburg);

**Kolesnikov V. N.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Kuklina E. A.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Malkevich A. A.** — PhD in Political Sciences, Associate Professor (St. Petersburg);

**Pautova L. A.** — Doctor of Science (Sociology), Associate Professor (Moscow);

**Halin V. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Khodachek V. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Tsygalov Yu. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Shumilov M. M.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg)

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

- 8 От главного редактора.** Человек для местного самоуправления или местное самоуправление для человека

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

- 10 КАТАНАНДОВ С. Л., СОЛОДИЛОВ В. В., ШАМАХОВ В. А.**  
К вопросу о новых формах урбанизации в контексте задач управления пространственным развитием в республике Карелия. Статья первая

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

- 21 БАЛАЯН А. А., ТОМИН Л. В.**  
Политические эффекты цифровой трансформации городского управления (на примере г. Москвы)
- 33 МЕРКУЛОВ В. М.**  
Классификация и объем задач координации деятельности и поведения в организации

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

- 40 ТЯПУХИН А. П.**  
Теоретические аспекты территориального подхода к управлению регионом и цепями поставок
- 61 АЛЕКСАНДРОВА Т. В., ПОПОВ В. Л.**  
Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае: факты, проблемы, перспективы
- 81 ОРДИНАРЦЕВ И. И.**  
Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

- 95 ГЕЙДА А. С., ГУРЬЕВА Т. Н., НАУМОВ В. Н.**  
Концептуальные и математические модели, методы и технологии исследования цифровой трансформации экономических и социальных систем: обзор предметного поля (часть I)
- 109 ЕРЕМИНА Н. В.**  
Возможности и принципы использования цифровизации в диалоге общества и власти в Великобритании на примере деятельности администрации Большого Лондона
- 114 КИМ М. Н.**  
Мессенджеры в творческой работе журналистов

- 122 СОСНОВСКАЯ А. М., ПОТАПОВА Е. Б.**  
Трансформация идентичности: макро- и микроуровни исследования
- 133 ТЯНЬ ВЭЙЛИ**  
Применение больших данных в современной национальной экономике и политике

## **A LINEA**

- 143 АРХИПОВ Ф. В.**  
Стремление к обогащению как причина corruptio республики
- 156 ЩЁГОЛЕВ Е. Н.**  
Территориальное общественное самоуправление как элемент политической инфраструктуры безопасного развития муниципальных образований в условиях цифровизации

## EDITOR'S COLUMN

- 8**      **From the Chief Editor.** A Person for Local Self-Government  
or Local Self-Government for a Person

## CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE

- 10**      **SERGEY L. KATANANDOV, VICTOR V. SOLODILOV,  
VLADIMIR A. SHAMAKHOV**  
On the Question of New Forms of Urbanization in the Context  
of Spatial Development Management in the Republic of Karelia.  
Article One

## POLICY AND LAWFUL STATE

- 21**      **ALEXANDR A. BALAYAN, LEONID V. TOMIN**  
Political Effects of Digital Transformation of Urban Governance  
(On the Example of Moscow)
- 33**      **VICTOR M. MERKULOV**  
Classification and Volume Coordination Tasks of Organization Activity  
and Behavior

## POWER AND ECONOMY

- 40**      **ALEXEY P. TYAPUKHIN**  
Theoretical Aspects of the Territorial Approach to Region  
and Supply Chain Management
- 61**      **TATYANA V. ALEXANDROVA. VIKTOR L. POPOV**  
Implementation of the National Project «Labor Productivity and Employment  
Support» in the Perm Region: Facts, Problems, Prospects
- 81**      **IGOR I. ORDINARTSEV**  
Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company  
in the Long Term

## SOCIETY AND REFORMS

- 95**      **ALEXANDER S. GEYDA, TATIANA N. GURIEVA, VLADIMIR N. NAUMOV**  
Conceptual and Mathematical Models, Methods, and Technologies  
for the Study of the Digital Transformation of Economic and Social Systems:  
A Literature Review and Research Agenda (Part I)
- 109**      **NATALIA V. EREMINA**  
Opportunities and Principles of Using Digitalization in the Dialogue of Society  
and the Public Authorities in the UK on the Example of the Greater London  
Authority

- 114**    **MAKSIM N. KIM**  
Messengers in the Creative Work of Journalists
- 122**    **ANNA M. SOSNOVSKAYA, EKATERINA B. POTAPOVA**  
Transformation of Identity: Macro and Micro Levels of Research
- 133**    **TIAN WEILI**  
The Application of Big Data in Modern National Economy and Politics

#### **A LINEA**

- 143**    **FIODOR V. ARKHIPOV**  
The Desire for Enrichment as a Cause of Corruption of the Republic
- 156**    **EUGENY N. SHCHEGOLEV**  
Territorial Public Self-Government as an Element of Political Infrastructure  
for Secure Development of Municipal Sections in the Conditions  
of Digitalization

## Человек для местного самоуправления или местное самоуправление для человека

A Person for Local Self-Government or Local Self-Government  
for a Person



Хороший знакомый, занимающийся проблемами эффективности управления, вернулся из служебной командировки в Бельгию, которую ему удалось проехать, что называется, поперек — от французской до германской границы. Неформальное обсуждение результатов поездки было связано, однако, с российским опытом освоения территории. Далеко ходить не стали, попытались адаптировать бельгийский опыт к территории традиционного освоения, где славянский и русский дух появился за пару-тройку веков до основания Москвы. Затем гением Петра в центре этой территории возник город его имени.

Если Бельгия делится на Фландрию, Валлонию и собственно регион Брюсселя, то в плане хозяйственного освоения все это примерно одно и то же. В Ленинградской же области есть места, где до районного центра надо добираться несколько часов, а до областного

правительства, расположенного в Петербурге, — полдня. Если в центральных районах Ленинградской области земля является ценным ресурсом и давно распределена и перераспределена, то на периферии она — объективно — не ценность, а обременение. Если центральные районы в силу экономических и демографических причин способны создать самоуправления, обеспечивающие себя, то в Бокситогорском или Подпорожском районах эта задача относится к числу нерешаемых. Соответственно, возникает вопрос о качестве местного самоуправления, о способах измерения его эффективности. Поставим вопрос иначе, еще жестче. Для населения — потребителя услуг, что является принципиально важным: наличие услуг социально-экономического характера или статус органа, который их предоставляет? Рискнем предположить, что важен не статус. Это может быть территориальный орган государственной власти, орган местного самоуправления или, может быть, территориальное общественное самоуправление. Важно наличие самой услуги.

Вернемся к командировке моего коллеги в славные доковидные времена. Его общение с простыми жителями, а не только с представителями научной общности Бельгии, показало, что они очень часто не знают, кто предоставляет им конкретные услуги, и связано это с тем, что они, как правило, довольны каче-



ством услуги. Соответственно, нет необходимости выяснять, кто за что отвечает. Тем не менее не следует воспринимать данный текст как огульную критику местного самоуправления. Правильнее будет считать его призывом к совершенствованию системы местного самоуправления, к поиску новых форм его организации (к примеру, таких, как сельская агломерация), анализу новых тенденций в пространственном развитии и характере освоения территории. Этой проблематике посвящена одна из статей текущего номера журнала «Управленческое консультирование».

*Директор Северо-Западного института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук,  
профессор В. А. Шамахов*

# К вопросу о новых формах урбанизации в контексте задач управления пространственным развитием в Республике Карелия

## Статья первая

Катанандов С. Л.<sup>1</sup>, Солодилов В. В.<sup>2</sup>, Шамахов В. А.<sup>1</sup>

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

Институт проблем региональной экономики Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация

### РЕФЕРАТ

В современных условиях классические подходы к урбанизации требуют дополнения. Возникла концепция сельских агломераций, базирующихся на развитии межтерриториального сотрудничества местных самоуправлений. Поставлен вопрос о новых критериях формирования агломераций. Предложена концепция фактических городских населенных пунктов, предполагающая учет современных характеристик экистических процессов.

**Ключевые слова:** агломерация, урбанизация, Карелия, агломерации городские и сельские, сельский населенный пункт

**Для цитирования:** Катанандов С. Л., Солодилов В. В., Шамахов В. А. К вопросу о новых формах урбанизации в контексте задач управления пространственным развитием в Республике Карелия. Статья первая // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 10–20.

## On the Question of New Forms of Urbanization in the Context of Spatial Development Management in the Republic of Karelia. Article One

Sergey L. Katanandov<sup>1</sup>, Victor V. Solodilov<sup>2</sup>, Vladimir A. Shamakhov<sup>1</sup>

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation

Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russian Federation

### ABSTRACT

In modern conditions, classical approaches to urbanization need to be supplemented. The concept of rural agglomerations based on the development of inter-territorial cooperation of local governments arose. The question about new criteria for the formation of agglomerations was raised. The concept of actual urban settlements is proposed, which involves taking into account the modern characteristics of environmental processes.

**Keywords:** agglomeration, urbanization, Karelia, agglomeration urban and rural, rural settlement

**For citing:** Katanandov S. L., Solodilov V. V., Shamakhov V. A. On the Question of New Forms of Urbanization in the Context of Spatial Development Management in the Republic of Karelia. Article One // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 10–20.

---

Вся история СССР — история роста мобильности населения. «Необходимым условием хозяйственной жизни становится подвижность населения вместо прежней оседлости и замкнутости»<sup>1</sup>. За последние 100 лет Россия превратилась из аграр-

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч. 5 изд. Т. 3. С. 524.

ной в высокоразвитую индустриальную державу, а процесс урбанизации достиг таких масштабов, что структура городского и сельского населения к концу XX в. как бы перевернулась с ног на голову: в начале века в России было около 30% городского населения и 70% — сельского, а к концу века наоборот — 70% городского и 30% сельского [4, с. 57].

В нашей стране меры экистической политики стали применяться с 1931 г. [15]. Часто экистическая политика не была сопряжена с экономическими мерами, часто задачи и методы их решения противоречили друг другу, поэтому большая часть поставленных целей не была достигнута. Феноменальный рывок в урбанизации был достигнут в 60-е гг. прошлого века. В 1961 г. горожан впервые стало больше, чем сельских жителей, а к началу 1968 г. их было уже 55% населения страны. За это время появилось около 800 новых городов и поселков городского типа. Уже в этот же период выявились и масштабные проблемы, связанные с урбанизацией.

К 80-м гг. прошлого века в СССР были сформулированы методологические принципы регулирования развития населенных мест, основывающиеся на районировании расселения во взаимосвязи с размещением производительных сил. В научно-методических разработках, посвященных проблеме, всегда отчетливо прослеживалось стремление к созданию целостных иерархических концепций членений от микро- до макроуровней, каждому из которых соответствовала бы сбалансированная территориальная организация производства и расселения. Возникла и в целом была реализована концепция Генеральной схемы расселения СССР, одной из задач которой было выявление опорного каркаса расселения страны и концепция взаимосвязанного расселения, предполагающая формирование групповых систем населенных мест на базе существующих городских агломераций [10].

Согласно концепции единой системы расселения, ее составляющие: поселок — город — агломерация — районная система расселения — общесоюзная система расселения взаимоувязывались с соответствующей территориальной организацией производства: предприятие — группа предприятий — промышленный узел или промышленный район — районный территориально-производственный комплекс — система районных комплексов. Разработанная в основном применительно к рациональной организации межселенного обслуживания населения единая система формировалась в последовательности: территориальный микрорайон — район — регион — республика во взаимной увязке с системой центров: местным, районным, региональным и столицей республики<sup>1</sup>.

Основные положения экистической политики, с точки зрения градостроителей, сводились к следующему: системы расселения инерционны, а их быстрое изменение, трансформация практически невозможны. Тем не менее регулирование систем городского расселения, собственно и называемое экистической политикой, возможно и осуществляется административными и экономическими методами. К числу экономических методов относится стимулирование развития новых отраслей в тех городах, людность и значение которых надо увеличить. Это достигается при помощи государства в развитии инфраструктуры, налоговых льгот.

В настоящее время движущие силы урбанизации несколько иные, но значительная часть проблем осталась неизменными. Важнейшая из них — неравномерность системы расселения, в сочетании с такой территориальной основой муниципальных образований, которая создает проблемы для обеспечения должного качества и уровня жизни. Очевидно теоретическое содержание модели: при выборе оптимальной территории муниципального образования сначала определяется пространство интересов совместного проживания, т. е. интересов: а) совместного использования ресурсов для хозяйственной деятельности; б) совместного пользования социальной

<sup>1</sup> Владимирский В. В. Районная планировка : справочник. М., 1986.

инфраструктурой; в) регулирования общественной жизни муниципального образования (общественный порядок, национальные отношения и др.). И лишь затем сложившиеся границы муниципалитетов, соответствующие границам интересов совместного проживания, закрепляются законом.

Продолжающийся рост концентрации населения в крупных городах и агломерациях — фактор обостряющий объективно неизбежную проблему [1; 14; 18]. Это явление в России сложилось исторически. Крупные города, становившиеся естественными центрами для малозаселенных земель, где плотность населения была ниже европейской в 5–10 раз, дали имена княжествам, а впоследствии — губерниям и большинству субъектов РФ. От исторических провинций на Западе их отличают не дисперсно-племенное заселение, а центричность и иерархия старших городов — младших пригородов. В масштабе России — это точки; к ним и сводится ее образ страны-созвездия [5]. Однако, как писал Ключевский, долгое время назвать ее городской было бы слишком неточно — как по отношению количества городов к пространству, так и по характеру городов, многие из которых фактически являлись лишь большим селом. Среднее расстояние между городами в обжитой зоне Европейской России к XX в. достигало 60–85, на Урале — 150, в Сибири — 500 км [16, с. 286]. Однако и сегодня «муниципальные учреждения исторически восходят к тем временам, когда общественные службы вследствие слабой экономики и примитивных транспортных условий обеспечивались маленькими общинами» [2, с. 63]. Этот исторический экскурс объясняет то, что территориальная доступность местного самоуправления (МСУ) и соответственно услуг МСУ снижается при укрупнении поселений. «Коммуникации удлиняются, застроенные территории стремительно расплозаются, „съедая“ открытое пространство и естественную среду обитания... С точки зрения социальной организации все тоже не очень гладко: падает качество социального обслуживания, ослабевает сеть соседских взаимодействий, единое пространство разрывается на множество частей, принадлежащих различным социальным слоям и группам, а рост издержек на создание инженерных коммуникаций и подготовку территорий делает жилье менее доступным» [7].

В рамках локальной системы расселения существует возможность ежедневного личного общения всех представителей ее активного населения, возможно также осуществление централизации управления системой с целью ее планомерного и упорядоченного развития, в том числе проведение единой политики природопользования и охраны окружающей среды. Реально это не достигается.

Российские города все более формируют сельскую местность вокруг себя, усиливаются сезонные миграции между городом и деревней. Сгустки «городов» усиливают контрасты, высасывая сельское население из малолюдной периферии и загромождая пригороды новыми формами пространственной организации. Происходит маргинализация части заселенных территорий и элитаризация другой части.

Следующий важный вопрос касается процессов формирования агломераций. Авторы не считают целесообразным заново рассматривать классические подходы, прекрасно рассмотренные в российской и зарубежной литературе. Более важным представляется коснуться новых подходов к формированию агломераций, в том числе полицентрических и включающих сельскую местность или даже полностью состоящей из нее [6]. В этом контексте советская методика, разработанная еще во второй половине 70-х гг. прошлого века в головном институте по данной проблематике — ЦНИИПГраде [13], несколько устарела и описывает уже лишь один набор вариантов. Согласно этому подходу, агломерация должна включать не менее трех городских населенных пунктов, численность населения должна превышать 100 тыс. человек, доля населения городских населенных пунктов не должна быть менее 10% от общей численности городского населения, а временная доступность от окраины до центра не должна превышать 2 часа [3, с. 3509]. Сегодня в условиях качественно более

сильных, чем в СССР демографических ограничений «действующее законодательство не запрещает процессы образования и развития агломераций, но и не содействует им. Поэтому субъекты РФ и муниципальные образования вынуждены осуществлять опережающее правовое регулирование» [19, с. 21].

По масштабам и степени сложности в СССР выделялись локальные и региональные системы расселения. Возникла теория и практика районной планировки. Именно в этом ключе развивалась концепция локальной системы расселения, т. е. территориальной сети поселений, объединенных общностью производственных связей, систем обслуживания. В рамках этих подходов исследовались экономические микрорайоны<sup>1</sup> — (ЭМР). ЭМР представляют собой сочетание территориальных хозяйственных микросистем с соответствующими системами расселения и инфраструктурой, в том числе с транспортной инфраструктурой. Это территории, имеющие достаточно индивидуальную экономическую специфику, определенные производственные фонды и трудовые ресурсы. Для их жителей, за пределами города — центра такого ЭМР, характерно относительное единство образа и качества жизни [11, с. 14; 12].

Республика Карелия занимает особое место в ряду субъектов Российской Федерации. С одной стороны, Карелия не менее Европа, чем Финляндия. Фактор соседства с Санкт-Петербургской агломерацией и «ночной» поезд до Москвы. С другой стороны, модель освоения Карелии скорее соответствует сибирской, или, как минимум, уральской. Речь идет о показателях плотности населения, очаговости освоения, параметрах транспортной сети. Объектом рассмотрения является южная часть Карелии, географически тяготеющая к Санкт-Петербургу, являющаяся его северным предпольем, но тяготеющая к крупному городу.

В данной статье рассмотрены процессы урбанизации в юго-западной части территории Республики Карелия (РК) в составе трех муниципальных районов: Лахденпохского, Сортавальского и Питкярантского, понимаемых как некоторый субрегион с названием Северное Приладожье<sup>2</sup>. Южное Приладожье, соответственно, Ленинградская область. Благодаря географическому положению, историческому прошлому, природным особенностям территории, Сортавальский ЭМР в таком составе обладает высокой степенью целостности, единства, существенными общими, в чем-то даже уникальными, характеристиками своего социально-экономического и территориального развития, в том числе в аспекте развития расселения и транспортной инфраструктуры.

Территории всех трех упомянутых районов отнесены к так называемым местностям, которые приравнены к районам Крайнего Севера. Но такое расположение Северного Приладожья существенным образом сказывается и на развитии его расселения. Достаточно очевидно, например, что населенные пункты (НП) здесь сравнительно компактно группируются вокруг более крупного центра, обладающего лучшими условиями для организации транспортных связей, оказания разнообразных услуг.

Преимущественно промышленный характер освоения этих северных территорий вызвал здесь в свое время повышенную долю городского населения, которая стала специфической особенностью урбанизации. Также отметим, что наиболее крупными городскими населенными пунктами, основанными в дореволюционный период, стали те из них, которые обладали наилучшим транспортно-географическим положением.

<sup>1</sup> В данном случае в понимание термина «экономический микрорайон» мы вкладываем более широкий смысл, для нас это по своей сути — социально-экономический или даже интегральный микрорайон.

<sup>2</sup> Выделяют и так называемый «природно-исторический регион Северное Приладожье», включая в его состав, помимо трех упомянутых районов, и Суоярвский муниципальный район.

Однако при повышенной доле городского населения средняя людность городских населенных пунктов была здесь относительно невелика, что связано с общей малочисленностью населения, преимущественным развитием отраслей первичного сектора экономики и сложными природными условиями, сдерживающими развитие сельского хозяйства. Преобладали узкопрофильные ресурсные городские населенные пункты, выполняющие и роль местных транспортных центров.

В советское время в основе развития каждого НП было стремление его населения как можно полнее выстроить у себя «городские» хозяйственные структуры госпромхозов, леспромхозов, рыбзаводов, что гарантировало большие объемы капитальных вложений в инфраструктуру, более высокую заработную плату. Сверхзадача современного развития таких сообществ — иметь удобный доступ ко всему спектру услуг ближайшего крупного центра, быть в его телекоммуникационной и информационной сети [17]. А получение статуса ГНП не является актуальной задачей, скорее, даже наоборот: большая часть поселков городского типа (ПГТ) субрегиона этот статус в постсоветский период утратила, и обрести его вновь местные социумы пока не стремятся.

Северное Приладожье в настоящее время — сравнительно небольшая часть Республики Карелия, своеобразный субрегион с площадью территории, чуть превышающей 6655 кв. км, и численностью постоянного населения немногим больше 60 тыс. человек (табл. 1)<sup>1</sup>. То есть доля субрегиона, Сортавальского ЭМР, в общей площади территории РК составляет 3,7%, а доля в численности постоянного населения — 9,8%, но, заметим, значение этого субрегиона для Карелии весьма существенно.

Таким образом, наиболее густонаселенным и, добавим, урбанизированным муниципальным районом в субрегионе является Сортавальский МР, а наименее густонаселенным и урбанизированным — Лахденпохский МР.

Северное Приладожье в послевоенный период, после 1945 г., проходило разнонаправленные этапы трансформации административно-территориального устройства. В июле 1940 г. на части территории, перешедшей к СССР от Финляндии после советско-финляндской Зимней войны, были образованы Сортавальский район, Куркийокский (позднее — Лахденпохский) район и Питкярантский район. В 1957 г. к Сортавальскому району была присоединена часть территории упраздненного Питкярантского района, территория которого была распределена между Сортавальским и Олонецким районами, а в 1958 г. к нему был присоединен и Куркийокский (Лахденпохский) район. В 1963 г. Сортавальский район был преобразован в Приладожский сельский район. В 1965 г. Приладожский сельский район был преобразован обратно в Сортавальский район. В 1966 г. произошло повторное образование Питкярантского района. То есть в 1957–1966 гг. Северное Приладожье в административно-территориальном отношении представляло собой фактически единое образование.

В 1970 г. Сортавальский район был упразднен, а на его месте были образованы Лахденпохский район и город республиканского значения Сортавала с подчиненными ему населенными пунктами. С 2004 г. территория, подчиненная Сортавальскому городскому совету, стала носить название «Сортавальский муниципальный район».

Поселки городского типа Валаам, Импилахти, Ляскеля, Салми, Харлу, Элисенваара в 1991 г. были преобразованы в сельские населенные пункты. Далее укажем, что в состав Сортавальского района в настоящее время входят 4 муниципальных

<sup>1</sup> Сайт о странах и городах [Электронный ресурс]. URL: <http://www.statdata.ru/naselenie/respubliki-kareliya>; База данных показателей муниципальных образований по Республике Карелия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst86/DBInet.cgi>.

**Состав территории Северного Приладожья**  
Table 1. Composition of the territory of the Northern Rook

Муниципальные районы	Численность постоянного населения, тыс. чел. (2020 г.)	Площадь территории, км	Средняя плотность постоянного населения, чел./км
Лахденпохский	12,5	2210,8	5,7
Питкярантский	17,2	2254,6	7,6
Сортавальский	30,6	2189,7	14,0
Итого:	60,3	6655,1	9,1

образования, в том числе 2 городских поселения и 2 сельских. Таким образом, в городских условиях (город Сортавала, ПГТ Хелюля и ПГТ Вяртсиля) проживает 78,9% от общей численности населения района. Укажем также, что в Сортавальский муниципальный район входят (подчинены городу республиканского значения Сортавала) 50 населенных пунктов<sup>1</sup>.

В состав Лахденпохского района входят 5 МО, в том числе 1 городское поселение и 4 сельских. В городских условиях (г. Лахденпохья) проживает 56,5% от общей численности населения района. На территории этого района находится 51 населенный пункт<sup>2</sup>. В состав Питкярантского района входят 5 МО, в том числе 1 городское поселение и 4 сельских, в городских условиях (г. Питкяранта) проживает 59,4% от общей численности населения района. На территории района находятся 33 населенных пункта, без учета населенных пунктов, не имеющих населения<sup>3</sup>. Распоряжением Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р (ред. от 24.11.2015) «Об утверждении перечня моногородов» в список моногородов РФ с наиболее сложным социально-экономическим положением был включен город Питкяранта, а в список имеющих риски ухудшения социально-экономического положения — город Лахденпохья и ПГТ Вяртсиля.

Понятно, что с точки зрения основной типологии структур расселения рассматриваемое расселение Сортавальского ЭМР является структурой преимущественно городского расселения, с доминированием ГНП. Также понятно, что на территории Северного Приладожья постепенно формируется Сортавальская полугородская ассоциация населенных пунктов (Сортавальская ПГАС). То есть на территории этого субрегиона в настоящее время отчетливо идентифицируется нарастание процессов городского ассоциирования, а формирующаяся Сортавальская ПГАС в основном соответствует минимальным критериям выделения таких ассоциаций [6, с. 14].

Ассоциации населенных пунктов (АСНП) — особый тип систем расселения с населенными пунктами — центрами таких систем, имеющими не более 100 тыс.

<sup>1</sup> База данных показателей муниципальных образований по Республике Карелия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst86/DBInet.cgi>; Закон Республики Карелия от 1 декабря 2004 года № 825-ЗПК «О муниципальных районах в Республике Карелия»; Закон Республики Карелия от 03.07.2020 № 2483-ЗПК «О преобразовании муниципальных образований „Сортавальское городское поселение“ и „Хелюльское городское поселение“ Сортавальского муниципального района Республики Карелия и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Республики Карелия».

<sup>2</sup> База данных показателей муниципальных образований по Республике Карелия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst86/DBInet.cgi>; Закон Республики Карелия от 1 декабря 2004 года № 825-ЗПК «О муниципальных районах в Республике Карелия».

<sup>3</sup> Там же.



человек постоянного населения и объединяющими группу населенных пунктов с прилегающими совместно используемыми межселенными территориями в единое, континуальное территориальное образование. АСНП можно подразделять на отдельные виды, руководствуясь степенью урбанизации — рурализации их территорий, а также их размерной классификацией. Таким образом, можно, например, выделять следующие виды: сельские, сельско-городские, полугородские и городские АСНП. Для не развивающихся в составе городских агломераций полугородских ассоциаций населенных пунктов (ПГАС) можно ввести следующие критерии их выделения:

- людность центра-ядра такой ассоциации не должна быть менее 20, но и более 50 тыс. человек;
- общая численность населения ассоциации не должна быть менее 50 тыс. человек;
- в зоне населенных пунктов-спутников ядра должно находиться не менее 3-х ГНП, а также не менее 9-ти сельских населенных пунктов (СНП), с численностью населения не менее тысячи человек каждый;
- транспортная доступность ядра для самых далеких периферийных населенных пунктов (НП) не должна существенно превышать 1 час.

При этом заметим в предварительном порядке, что Сортавальская ПГАС является частью Санкт-Петербургского урбанистического (городского) региона расселения, а южная часть Лахденпохского муниципального района даже входит в состав зоны формирующего влияния Санкт-Петербургской городской агломерации, является периферией Санкт-Петербургской городской формации. Кроме того, отметим, что Северное Приладожье, что весьма важно, относится и к территории Санкт-Петербургского приморского региона [9, с. 45, 179, 180].

Центром-ядром (ядром) Сортавальской ПГАС является Сортавальское городское поселение, в состав которого входит и бывшее Хелюльское ГП. Таким образом, площадь территории этого ядра составляет 296,2 кв. км, численность постоянного населения — 23,0 тыс. человек, а средняя плотность населения — 77,7 чел./км<sup>2</sup>. При том, что для всей Сортавальской ПГАС средняя плотность населения составляет лишь 9,1 чел./кв. км (табл. 1). Соответственно, доля ядра от всей площади Сортавальской ПГАС составляет 4,5%, а от всей численности постоянного населения — уже более 38%.

Здесь отметим, что учет существующего административно-территориального деления в ареале формирования Сортавальской полугородской ассоциации не только позволяет с наименьшими затратами и более корректно формировать и использовать информационные базы для соответствующих исследований, но и в большей степени осознавать ограничения и перспективные направления развития этой ассоциации.

Вокруг ядра Сортавальской ПГАС формируется зона населенных пунктов — спутников (сателлитов) этого ядра. На эту зону сателлитов ядра приходится 95,5% площади территории этой ассоциации, но только 62% численности ее постоянного населения. В зоне сателлитов в настоящее время находятся три ГНП: город Питкяранта, город Лахденпохья, пгт Вяртсиля, а также девять СНП с численностью населения не менее тысячи человек каждый. Таких городских населенных пунктов фактически насчитывается еще больше, если учитывать в качестве таковых достаточно урбанизированные СНП, не имеющие пока статуса ГНП.

Транспортные коммуникации, связывающие ядро Сортавальской ПГАС с этими ГНП, формируют транспортно-коммуникационный каркас территории этой ассоциации. А также они задают направления секторального развития ассоциации.

Ниже (табл. 2) представлен перечень «фактических городских населенных пунктов» (ФГНП) на территории Сортавальского ЭМР, который учитывает не только



**Фактические городские населенные пункты (ФГНП) на территории Северного Приладожья (Сортавальского ЭМР)**

Table 2. Actual urban settlements in the territory of the Northern Rook Region (Sortavala District)

Номер по порядку	ФГНП — городские поселения, урбанизированные сельские поселения	Численность постоянного населения ФГНП, тыс. чел., 2020 г.
1	Сортавальское ГП	23,0
2	Питкярантское ГП	10,4
3	Лахденпохское ГП	7,1
4	Вяртсильское ГП	2,9
5	Ляскельское СП	2,6
6	Салминское СП	2,4
7	Кааламское СП: п. Кааламо и п. Рускеала	2,0
8	Куркиёкское СП	1,4
9	Харлуское СП	1,1
10	Элисенваарское СП	1,1
Итого:		54,0
Средняя людность ФГНП		5,4

наделенные соответствующим статусом ГНП, но и, наравне с ними, поселения, которые с точки зрения нашей экспертной оценки фактически являются ГНП. Данный перечень относит к ФГНП и 6 конкретных достаточно, с нашей точки зрения, урбанизированных СП. Численность постоянного населения ФГНП указана на начало 2020 г.<sup>1</sup> ФГНП в случае поселений есть, по существу, сравнительно урбанизированные, тесно взаимосвязанные группы населенных пунктов, которые вместе с окружающими их межселенными территориями могут образовывать ассоциации населенных пунктов, в том числе сельские и сельско-городские ассоциации.

Обращает на себя внимание в этом перечне крупнейший по людности город Сортавала, который, с нашей точки зрения, в качестве Сортавальского ГП (23 тыс. жителей) является центром-ядром (Ядром) формирующейся Сортавальской ПГАС. Несложно рассчитать, что общая численность городского постоянного населения Северного Приладожья по официальным статистическим данным составляла на начало 2020 г. 43,4 тыс. человек<sup>2</sup>, а доля городского населения от всей численности постоянного населения составляет, таким образом, 72,0%.

В то время как доля фактического городского населения от всей численности постоянного населения Северного Приладожья по нашим расчетам составляет 89,6%. То есть это существенно больше, чем показывают официальные статистические данные. Средняя численность постоянного населения (средняя людность)

<sup>1</sup> Сайт о странах и городах [Электронный ресурс]. URL: <http://www.statdata.ru/naselenie/republici-kareliya>.

<sup>2</sup> Там же.

ФГНП Северного Приладожья составляет 5,4 тыс. человек. Такая или близкая к такой величине средняя людность является довольно распространенной для ГНП (малый город, городской поселок) Северо-Западного федерального округа (СЗФО), расположенных за пределами городских агломераций. Ниже также представлено (табл. 3) разбиение группы ФГНП Северного Приладожья на ФГНП двух типов: города и городские поселки. Города при этом отнесены к двум размерным классам городов: полусредние города (20–50 тыс. жителей) и малые города (менее 20 тыс. жителей).

Данные табл. 3 подтверждают вывод о высокой значимости в городском расселении Северного Приладожья Сортавальского ГП, а также обнаруживают существенную значимость в этом смысле малых городов (Питкяранта, Лахденпохья): малые города концентрируют около трети численности фактического городского населения субрегиона.

Таблица 3

**Типы и классы фактических городских населенных пунктов (ФГНП) на территории Северного Приладожья (Сортавальского ЭМР)**

Table 3. Types and classes of actual urban settlements in the territory of the Northern Rook (Sortavala District)

Тип или класс ФГНП	Количество ФГНП	Численность постоянного населения ФГНП, тыс. чел., 2020 г.	Доля типа или класса ФГНП в численности постоянного населения ФГНП, %
Полусредние города	1	23,0	42,6
Малые города	2	17,5	32,4
Города	3	40,5	75,0
Городские поселки	7	13,5	25,0
Итого:	10	54,0	100,0

Существующая система расселения в Северном Приладожье создает определенные предпосылки для совершенствования через модель создания сельской агломерации, опирающейся на транспортную инфраструктуру направления «север — юг». Существует и потенциал развития системы расселения в направлении «восток — запад», связанный с внешними/внешнеэкономическими возможностями, опирающимися на потенциал сотрудничества с Финляндией. С точки зрения авторов, существует возможность и целесообразность качественно нового решения, улучшающего потенциал развития территории — создание нового города. Этому вопросу будет посвящена вторая статья.

## Литература

1. Антонов Е. В., Махрова А. Г. Крупнейшие городские агломерации и формы расселения на дагломерационного уровня в России // Известия РАН. Серия географическая. 2019. № 4. С. 31–45.
2. Баранова К. К. Бюджетный федерализм и местное самоуправление в Германии. М. : Дело и сервис, 2000.
3. Гвоздева М. А., Казакова М. В., Поспелова Е. А. Подходы к определению агломерации // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 24. С. 3505–3514.
4. Дмитриев А. В., Лола А. М., Межевич М. Н. Где живет советский человек: социальные проблемы управления расселением. М., 1988.

5. Каганский В. Л. Культурный ландшафт и советское обитаемое пространство. М. : Новое литературное обозрение, 2001. С. 451–460.
6. Катанандов С. Л., Межевич Н. М., Солодилов В. В. «Сельские агломерации» и «сельские ассоциации населенных пунктов» — возможные направления развития местного самоуправления на Северо-Западе России // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 9–17.
7. Кудрявцев Ф. С. В поисках русской мечты. Субурбанизация как альтернатива абсурду [Электронный ресурс] // Территория и планирование. 2012. № 4(40). URL: <http://terraplan.ru/new/1142-v-poiskakh-russkoj-mechty-cuburbanizatsiya-kak-alternativa-absurdu.html>.
8. Лаппо Г. М. География городов. М. : ВЛАДОС, 1997. 480 с.
9. Лачининский С. С., Семенова И. В. Санкт-Петербургский приморский регион: геоэкономическая трансформация территории. СПб. : ООО Издательство «Лема», 2015. 191 с.
10. Лебединская Г. А. К вопросу о применимости отечественных концепций взаимосвязанного расселения 1970–1980 годов в современных условиях // Градостроительство. 2012. № 3 (19). С. 23–28.
11. Лейзерович Е. Е. Сетка экономических микрорайонов России. Вариант 2008 года // Региональные исследования. 2010. № 4 (30). С. 14–28.
12. Лейзерович Е. Е. Типология местностей России (экономические микрорайоны России: сетка и типология) // Социальная реальность. 2007. № 7. С. 84–125.
13. Листенгурт Ф. М., Сипунова Е. В. Генеральная схема расселения на территории СССР. М. : ЦНИИПград, 1980.
14. Лосин Л. А., Солодилов В. В., Ляпунова Г. П. Административно-территориальные преобразования и формирование локальных центров расселения на территории Санкт-Петербургской городской агломерации // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2020. № 2-3 (61-62). С. 33–46.
15. Межевич М. Н. Город: проблемы социального развития. Л., 1979.
16. Миронов Б. Н. Социальная история России периода империи (XVIII — начало XX в.). Т. 1. СПб. : Дм. Буланин, 1999.
17. Пилясов А. Н. И последние станут первыми. Север. Северная периферия на пути к экономике знания. М., 2009.
18. Шмидт А. В., Антонюк В. С., Франчини А. Городские агломерации в региональном развитии // Экономика региона. 2016. Т. 12, вып. 3. С. 776–789.
19. Шугрина Е. С., Миронова Г. В. Общая характеристика российских агломераций: соотношение de jure и de facto // Местное право. 2018. № 1. С. 3–24.

#### Об авторах:

**Катанандов Сергей Леонидович**, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); Специальный представитель Губернатора Санкт-Петербурга по вопросам развития государственного строительства и взаимодействия с субъектами Российской Федерации, кандидат философских наук, доцент; [katanandov-sl@ranepa.ru](mailto:katanandov-sl@ranepa.ru)

**Солодилов Виктор Владимирович**, старший научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат географических наук; [solodilov.55@mail.ru](mailto:solodilov.55@mail.ru)

**Шамахов Владимир Александрович**, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор; [shamakhov-va@ranepa.ru](mailto:shamakhov-va@ranepa.ru)

#### References

1. Antonov E. V., Makhrova A. G. The largest urban agglomerations and forms of settlement of the above-agglomeration level in Russia // Izvestia RAS [Izvestiya RAN]. Series Geography. 2019. N 4. P. 31–45. (In Rus).
2. Baranova K. K. Budget federalism and local government in Germany. M.: Business and service, 2000. (In Rus).
3. Gvozdeva M. A., Kazakova M. V., Pospelova E. A. Approaches to definition of agglomeration // Russian entrepreneurship [Rossiiskoe predprinimatel'stvo]. 2016. V. 17. N 24. P. 3505–3514. (In Rus).

4. Dmitriev A.V., Lola A.M., Mezhevich M.N. Where the Soviet man lives: social problems of settlement management. M., 1988. (In Rus).
5. Kagansky V.L. Cultural landscape and Soviet inhabited space. M.: New Literary Review, 2001. P. 451–460. (In Rus).
6. Katanandov S.L., Mezhevich N.M., Solodilov V.V. “Rural agglomerations” and “rural associations of settlements” — possible directions for the development of local self-government in the North-West of Russia // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2021. N 9. P. 9–17. (In Rus).
7. Kudryavtsev F.S. In search of the Russian dream. Suburbanization as an alternative to absurdity [Electronic resource] // Territory and planning [Territoriya i planirovanie]. 2012. N 4(40). URL: <http://terraplan.ru/new/1142-v-poiskakh-russkoj-mechty-cuburbanizatsiya-kak-alternativa-absurdu.html>. (In Rus).
8. Lappo G.M. Geography of cities. M.: VLADOS, 1997. 480 p. (In Rus).
9. Lachininsky S.S., Semenova I.V. St. Petersburg coastal region: geoeconomic transformation of the territory. St. Petersburg: OOO Publishing House “Lema”, 2015. 191 p. (In Rus).
10. Lebedinskaya G.A. On the question of the applicability of domestic concepts of interconnected resettlement of 1970-1980 in modern conditions // Urban planning [Gradostroitel'stvo]. 2012. N 3 (19). P. 23–28. (In Rus).
11. Leizerovich E.E. Net of economic microdistricts of Russia. 2008 version // Regional studies [Regional'nye issledovaniya]. 2010. N 4 (30). P. 14–28. (In Rus).
12. Leizerovich E.E. Typology of Russian localities (economic microdistricts of Russia: net and typology) // Social reality [Sotsial'naya real'nost']. 2007. N 7. P. 84–125. (In Rus).
13. Listengurt F.M., Sipunova E.V. General settlement scheme in the USSR. M.: CNII Pgrad, 1980. (In Rus).
14. Losin L.A., Solodilov V.V., Lyapunova G.P. Administrative-territorial transformations and the formation of local settlement centers on the territory of the St. Petersburg city agglomeration // Economics of the North-West: problems and development prospects [Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya]. 2020. N 2-3 (61-62). P. 33–46. (In Rus).
15. Mezhevich M.N. City: problems of social development. L., 1979. (In Rus).
16. Mironov B.N. Social history of Russia of the empire period (XVIII — early XX century). V. 1. St. Petersburg: Dm. Bulanin, 1999. (In Rus).
17. Pilyasov A.N. And the latter will be the first. North. The northern periphery is on the way to the economics of knowledge. M., 2009. (In Rus).
18. Schmidt A.V., Antonyuk V.S., Francini A. Urban agglomerations in regional development // Economics of the region [Ekonomika regiona]. 2016. V. 12, issue 3. P. 776–789. (In Rus).
19. Shugrina E.S., Mironova G.V. General characteristic of Russian agglomerations: ratio de jure and de facto // Local law [Mestnoe pravo]. 2018. N 1. P. 3–24. (In Rus).

#### **About the authors:**

**Sergey L. Katanandov**, Head of the Department of State and Municipal Management of the North-Western Institute of Management of the RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); Special Representative of the Governor of St. Petersburg on the development of State construction and interaction with subjects of the Russian Federation, PhD in Philosophy, Associate Professor; katanandov-sl@ranepa.ru

**Victor V. Solodilov**, Senior Researcher of Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Geography; solodilov.55@mail.ru

**Vladimir A. Shamakhov**, Director of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), PhD in History, Professor; shamakhov-va@ranepa.ru

# Политические эффекты цифровой трансформации городского управления (на примере г. Москвы)\*

Балаян А. А.<sup>1</sup>, \*, Томин Л. В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*alexandr1138@mail.ru

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена исследованию отдельных политических эффектов цифровизации городского управления в Российской Федерации. На основе концепции «надзорного капитализма» и исследований цифровой трансформации государственного управления анализируются структура и логика функционирования модели «умного города» на примере г. Москвы. На материале уличных акций протеста рассматриваются политические эффекты использования властями города цифровой инфраструктуры, в частности, системы камер с технологией распознавания лиц. Изучение российской ситуации соотносится с последними решениями совета по правам человека Организации Объединенных Наций (ООН) и инициативами Европейского Союза по контролю над технологиями удаленного биометрического распознавания.

**Ключевые слова:** цифровизация, городское управление, большие данные, политический режим, демократия, права человека

**Для цитирования:** Балаян А. А., Томин Л. В. Политические эффекты цифровой трансформации городского управления (на примере г. Москвы) // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 21–33.

## Political Effects of Digital Transformation of Urban Governance (On the Example of Moscow)

Alexandr A. Balayan<sup>1</sup>, \*, Leonid V. Tomin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>HSE Campus in St. Petersburg, Saint Petersburg, Russian Federation; \*alexandr1138@mail.ru

<sup>2</sup>Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russian Federation

## ABSTRACT

The paper is devoted to the study of particular political effects of digitalization of urban governance in the Russian Federation. Based on the concept of «surveillance capitalism» and research on the digital transformation of public administration, the authors analyze the structure and logic of functioning of the «smart city» model using the example of Moscow. Based on the material of street protests, the political effects of the use of digital infrastructure by the city authorities, in particular, camera systems with face recognition technologies, are examined. The study of the Russian situation correlates with the latest decisions of the United Nations (UN) Human Rights Council and the European Union's initiatives to control remote biometric recognition technologies.

**Keywords:** digitalization, urban governance, big data, political regime, democracy, human rights

**For citing:** Balayan A. A., Tomin L. V. Political Effects of Digital Transformation of Urban Governance (On the Example of Moscow) // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 21–33.

---

\* Работа выполнена при поддержке гранта РНФ «Политическая онтология цифровизации: исследование институциональных оснований цифровых форматов государственной управляемости» № 19-18-00210.

## Введение

В последние годы изучение политических эффектов цифровизации государственного управления и публичной политики становится все более актуальным. Меры цифрового контроля за перемещением людей, предпринятые правительствами в условиях пандемии коронавируса, казалось, воплотили в реальность концепции Ж. Делеза о новой кибернетической модели власти в «обществе контроля» [7, с. 227–232] или Дж. Агамбена о «биополитике» как новой модели управления и «перманентном чрезвычайном положении» [1, с. 7–8]. «Умные города» и экономика больших данных в новых условиях возрождают управленческую ментальность «высокого модернизма» (термин Дж. Скотта) с присущей ему верой в технологии, проектирование и моделью управления, близкой к социальной инженерии [10, с. 21–22]. Формирование интегрированной цифровой инфраструктуры, систем «умного города» паноптизируют городское пространство, создавая потенциал для авторитарных управленческих практик [24, р. 14–16]. Особая опасность политического использования новых технологий существует в автократиях и гибридных режимах, элиты которых используют «цифровизацию сверху» как основу формирования социотехнической модели управления, для описания которой исследователи используют различные термины: цифровая автократия [2], сетевой авторитаризм [16].

По-нашему мнению, в российских научных и экспертных дискуссиях по данной проблематике существуют определенные лакуны. Специалисты по политическим режимам не уделяют должного внимания *диффузии централизованных моделей государственного контроля над интернетом, прежде всего китайской и сингапурской* [27, р. 5–6]. *И главное — основополагающей роли данных моделей в трансформации управленческих практик и механизмов стабилизации автократий и гибридных режимов.* Эмпирически ориентированные исследователи «умных городов», в свою очередь, рассматривают их чисто технологически, вне контекста борьбы государств и корпораций или существующего в конкретной стране политического режима. Кроме того, существует категория — кибероптимисты, продолжающих описывать интернет языком середины 1990-х — начала 2000-х годов как децентрализованную (анархическую) систему, формирующую новую модель экономики (открытую, коллаборативную) и политики (прямая демократия). Этот оптимистический (иногда утопический) нарратив не способен описать и проанализировать современные тенденции к концентрации и монополизации контроля над цифровой инфраструктурой и пользовательскими данными [15, р. 25–28].

В данной статье мы сделаем попытку объединить материал наших предыдущих публикаций [2] с имеющимися работами политологов [11], социологов [26] и IT-специалистов, анализирующих политические эффекты цифровизации городского управления и совместить это с концептуальной рамкой исследований легитимации и воспроизводства политических режимов. Мы сосредоточим свое внимание на анализе отдельных негативных политических эффектов цифровизации городского управления, это не означает, что мы отрицаем существующие и будущие положительные эффекты процесса цифровизации различных сфер. Нам лишь хотелось бы отметить, что исследование данных процессов должно носить контекстуальный характер и учитывать борьбу различных акторов. В связи с этим необходимо вспомнить слова одного из первых теоретиков интернета, писателя Брюса Стерлинга. Комментируя дискуссии об интернете вещей, он отметил: «Первое, что нужно знать в истории об «интернете вещей», это то, что она не о вещах, подключенных к интернету. Это кодовое слово, используемое могущественными стейкхолдерами для собственных целей. Им нравится словосочетание «интернет вещей», поскольку оно звучит миролюбиво и прогрессивно. Оно скрывает борьбу за власть, деньги и влияние» [28, р. 8].

## Борьба за цифровую инфраструктуру

Сегодня борьба за контроль над инфраструктурой интернета стала очевидной. Она имеет межстрановое измерение, в виде глобального конфликта США и КНР вокруг распространения сетей 5G и обвинений в кибератаках и кибершпионаже. Кроме того, существует противостояние отдельных государств с IT-корпорациями в связи с антимонопольным регулированием, уплатой налогов и установлением новых правил хранения пользовательских данных. И есть третье поле борьбы — за общественный контроль над технологиями, создающими потенциальную угрозу правам и свободам граждан. В этом году совет по правам человека Организации Объединенных Наций (ООН) принял резолюцию о правах в интернете<sup>1</sup>. Власти ряда стран в периоды политических акций оппозиции или локальных конфликтов прибегают к политически мотивированному отключению интернета (politically motivated internet shutdown). Например, в августе 2020 г., в период поствыборного политического кризиса, власти Республики Беларусь в дни уличных акций оппозиции неоднократно прибегали к подобным мерам.

Совместный доклад международной правозащитной группы «Агора» и общественной организации «Роскомсвобода» гласит, что в Российской Федерации за последние два года зафиксировано восемь случаев политически мотивированного отключения интернета<sup>2</sup>. Среди них наиболее значимые примеры:

- 1) отключение мобильного интернета во время протестов в Ингушетии (осень 2018 г.);
- 2) отключение мобильного интернета и Wi-Fi сетей на месте проведения митингов в Москве (3 августа 2019 г.);
- 3) отключение мобильного интернета во время протестов с требованием отмены результатов выборов в Улан-Удэ (сентябрь 2019 г.);
- 4) отключение мобильного интернета во время протестов против строительства мусорного полигона в Шиесе (23 октября 2019 г.).

Резолюция совета по правам человека ООН осуждает подобные действия властей, кроме того, она поручила управлению Верховного комиссара ООН по правам человека работу над специальным докладом об имевших место случаях политически мотивированного отключения интернета<sup>3</sup>.

Среди элементов «умного города» у общественных и правозащитных организаций наибольшую озабоченность вызывают интегрированные системы камер с технологией распознавания лиц. Международная некоммерческая организация Access Now инициировала кампанию, конечная цель которой — запрет «биометрической слежки», прежде всего использования правительствами, правоохранительными органами и частными компаниями — технологии распознавания лиц и других механизмов удаленного биометрического распознавания. По мнению инициаторов кампании, данные технологии подрывают фундаментальные гражданские права и свободы<sup>4</sup>.

Особо отмечено, что использование властями данных технологий подвергает эрозии права граждан на свободу собраний и ведет к криминализации протеста<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> United Nations adopts resolution on human rights on the internet // CIVICUS [Электронный ресурс]. URL: <https://civicus.org/index.php/media-resources/news/united-nations/geneva/5170-human-rights-council-adopts-new-resolution-on-human-rights-on-the-internet> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>2</sup> Доклад о свободе интернете — 2019 // Агора [Электронный ресурс]. URL: <https://2019.runet.report> (дата обращения: 20.06.2021).

<sup>3</sup> United Nations adopts resolution on human rights on the internet.

<sup>4</sup> Ban biometric surveillance // Access Now [Электронный ресурс]. URL: <https://www.accessnow.org/ban-biometric-surveillance/> (дата обращения: 21.07.2021).

<sup>5</sup> Там же.



Инициаторы общественной кампании требуют:

- 1) прекратить государственные инвестиции в использование распознавания лиц и удаленных биометрических технологий, которые делают возможным массовое наблюдение и дискриминационное целевое наблюдение;
- 2) запретить использование этих технологий в общедоступных местах как государственными, так и частными компаниями, где такое использование может сделать возможным массовое наблюдение или дискриминационное целевое наблюдение.

По данным на июль 2021 г., к кампании, инициированной Access Now, присоединилось уже более 170 общественных организаций со всего мира, из российских: «Общество защиты интернета», «Сетевые свободы», «РосКомСвобода», «Теплица социальных технологий»<sup>1</sup>.

В апреле 2021 г. обнародован проект регламента Европейского Союза по искусственному интеллекту<sup>2</sup>. Помимо искусственного интеллекта (ИИ), он затрагивает и использование технологии распознавания лиц. Проект регламента предлагает запретить или строго регламентировать применения ИИ в системах камер с технологией распознавания лиц в общественных местах. Исключение делается только для установленных судом кейсов, связанных с предотвращением террористических актов<sup>3</sup>. В Соединенных Штатах Америки в 2020 г. Конгресс рассматривал, но пока не принял два законопроекта, посвященных регулированию использования технологии распознавания лиц: закон об этическом использовании распознавания лиц (The Ethical Use of Facial Recognition Act) и закон о распознавании лиц и биометрических технологиях (Facial Recognition and Biometric Technology Moratorium Act). В Российской Федерации отсутствует специальный закон, запрещающий или регулирующий использование данной технологии.

### **От «демократии с прилагательными» к «информационной автократии»**

Переходя к вопросу о политическом контексте функционирования цифровой инфраструктуры и умных городов в РФ, необходимо сначала рассмотреть дискуссии о характере политического режима. Когда стало очевидно, что «третья волна» демократизации завершилась и начался откат, первым концептуальным нововведением, предложенным для осмысления реальности политических режимов, не укладывающихся в дихотомию демократия/авторитаризм, стало определение — «демократия с прилагательными» («democracy with adjectives») [17]. Этот зонтичный термин должен обозначить государства, где процесс формирования демократических институтов, начавшись, столкнулся с различными препятствиями. Но в целом взгляд исследователей был достаточно оптимистичным, эти препятствия со временем будут преодолены, они не ставили под сомнение общее направление движения стран к демократии. Концепция «демократии с прилагательными» стала популярной среди специалистов по Латинской Америке и постсоветскому пространству.

В начале 2000-х на постсоветском пространстве в ряде стран, в том числе Российской Федерации, исследователи стали фиксировать нарастающее усиление авторитарных тенденций [25, р. 186–209]. Для концептуализации новой политической ситуации были предложены термины: соревновательный авторитаризм (С. Левицкий, Л. Вэй) [8] и электоральный авторитаризм (А. Шэдлер, Г. Голосов) [18].

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Proposal for a regulation of the European parliament and of the council laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act) and amending certain union legislative acts // EUR-Lex [Электронный ресурс]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1623335154975&uri=CELEX%3A52021PC0206> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>3</sup> Там же.



Нам представляется, что второй термин более точно отражает логику функционирования и воспроизводства политического режима в РФ. В рамках электорального авторитаризма выборы сохранили свое значение, но «формальные и неформальные правила таких выборов предполагают высокие входные барьеры для участия в них, заведомо неравный доступ участников кампаний к ресурсам (от финансовых до медийных), систематическое использование государственного аппарата в целях максимизации голосов за правящие партии и кандидатов, и злоупотребления в пользу последних на всех стадиях выборов, в том числе при подсчете голосов», — отмечает В. Гельман [4, с. 2].

Электоральный авторитаризм с точки зрения механизма кооптации федеральным центром региональных элит может быть описан как «компромисс между местными элитами: правящая группа требует от них политической поддержки в вопросах общегосударственной важности, а также обеспечения «правильного» голосования на федеральных выборах, а взамен дарует им монопольный контроль над «своими» регионами» [6, с. 33]. Контролируемые выборы являются важным элементом в системе электорального авторитаризма, позволяющим правящей элите получить внутреннюю и внешнюю легитимацию.

В период с 2011 по 2014 г., начавшийся с массовых митингов после выборов в Государственную Думу и завершившийся присоединением к Российской Федерации Крыма, в механизме воспроизводства легитимности власти произошло важное структурное изменение. Резко возросла роль прямого политического использования властью информационного ресурса, особенно после санкций, связанных с ситуацией вокруг Украины [20, р. 2–3]. Для анализа ситуации в РФ и сходных тенденций в других государствах Д. Трейсман и С. Гуриев предложили термин «информационная автократия». По их мнению, воспроизводство легитимности в информационных автократиях происходит не за счет идеологии или репрессий, которые осуществляются, но носят ограниченный характер. Главный инструмент подобных режимов — использование новых информационных технологий для формирования общественного мнения, маргинализации независимых средств массовой информации и политиков [21].

По нашему мнению, Д. Трейсман и С. Гуриев правы в интенции исследования новых механизмов функционирования и воспроизводства автократий в новом технологическом контексте. В предыдущих публикациях, посвященных КНР и Сингапуру [2, с. 107–113], мы, соглашаясь с рядом зарубежных авторов [23], писали о формировании нового типа режима — цифровой автократии. Данная социотехническая модель управления основана на контроле государства над цифровой инфраструктурой. Автократии могут выстраивать различные модели контроля над цифровой инфраструктурой от «суверенного интернета» до более мягких форм — посредством аффилированных с государством IT-компаний. Автократии легитимируют проекты «цифровизации сверху» посредством ряда нарративов: технократического (технологические инновации), «общественной безопасности», иногда, как в Восточной и Юго-Восточной Азии, цивилизационного («азиатские ценности», «социальная гармония») или, наконец, геополитического («цифровой суверенитет» как инструмент защиты от внешних врагов).

### **Анатомия цифровой автократии**

В качестве теоретической основы для исследования процесса формирования цифровых автократий мы используем концепцию «надзорного капитализма» («surveillance capitalism») Ш. Зубофф [29] и Дж. Б. Фостера, Р. МакЧесни [19]. Основа бизнес-модели «надзорного капитализма» — монетизация пользовательских данных. Их сбор осуществляется посредством продуктов и сервисов, предоставляемых бесплатно.

За последние годы сформировалась интегрированная цифровая инфраструктура, постепенно включающая в себя традиционную физическую инфраструктуру. «В промышленную эпоху экономическая деятельность строилась на физической инфраструктуре, которая представлена железными дорогами, автодорогами и аэропортами. Для цифровых технологий нужна новая информационная инфраструктура: сети и облачные вычисления. Развитие цифровой экономики расширило понятие цифровой инфраструктуры, включив в него широкополосные, беспроводные сети, а также цифровизацию традиционной физической инфраструктуры, например, установку датчиков на водопроводной магистрали, цифровые системы выключения, цифровые транспортные системы» [12, с. 24].

В последние годы инфраструктура сбора данных стала многоуровневой. На нижнем уровне существуют устройства, способные извлекать данные из повседневной жизни индивидов (смартфоны, «умные часы», фитнес-браслеты). На среднем уровне — «умный дом» или интегрированной экосистемы интернета вещей. Верхний уровень включен в существующие отдельные элементы системы «умных городов» (камеры видеонаблюдения с технологией распознавания лиц, сети Wi-Fi, система датчиков).

В условиях цифровой автократии как специфического ассамбляжа складывается институциональная комплементарность — цифровая инфраструктура, задачей которой является извлечение данных, эффективно функционирует как часть инструментария социального контроля для государства и механизм получения прибыли для компаний. Исследовав стратегию ряда государств по «цифровизации сверху», Ф. Ховард отметил, «они активно продвигают использование информационно-коммуникационных технологий в экономической сфере. Они разрабатывают и реализуют меры по улучшению эффективности ценовых сигналов и прозрачности рынков, в то же время агрессивно препятствуют использованию ИКТ для повышения прозрачности политического процесса или формирования общественного мнения онлайн» [22, р. 80].

Многие эксперты справедливо говорили, что московская система «умного города» во многом повторяет пример Сингапура. В процессе адаптации капиталистических автократий Восточной, Юго-Восточной Азии и других регионов к новой информационной среде, возникшей благодаря распространению интернета, Сингапур сыграл ключевую роль. Сингапурская модель для политологов интересна тем, что она лишает сторонников технокдетерминистских теорий «демократизации посредством распространения интернета» последних аргументов. Сингапур один из мировых лидеров по индексам: сетевого взаимодействия, «цифровой конкурентоспособности» и развития электронного правительства. Если попытаться обобщить основные черты сингапурской модели, можно выделить следующие:

1. Контроль государства и аффилированных с ним IT-компаний над цифровой инфраструктурой, в частности интернет-провайдерами и операторами мобильной связи.
2. Использование цифровой инфраструктуры как инструмента контроля над обществом (системы камер с технологией распознавания лиц, сбор и анализ данных интернет-серфинга).
3. Специальное законодательство, работающее в условиях автократии как политический инструмент: акт о телерадиовещании (broadcasting act), закон о так называемых «фейковых новостях» (Protection from Online Falsehoods and Manipulation)
4. Контроль над цифровой инфраструктурой позволяет создать новую технологически оснащенную модель цензуры (блокировка сайтов независимых средств массовой информации, правозащитных и антикоррупционных организаций) [2, с. 110].

Информационные системы автократий собирают и анализируют данные граждан, и на этой основе формируется система «перевернутой подотчетности» [5]. Это

означает, что не государство становится более прозрачным и контролируемым, а наоборот — общество. Городское управление, основанное на больших данных, в условиях не ограничено в использовании собранной информации. Информационные системы собирают избыточное, с точки зрения нужд управления, количество данных. Информационные системы — непрозрачны, граждане не знают, кем и как используются их данные.

Цифровые автократии активно внедряют и используют специальные цифровые сервисы (городские платформы, приложения), направленные на вовлечение активных граждан в обсуждение низовых малозначимых с точки зрения «большой политики» вопросов, например благоустройства территорий. Формируется специфическая деполитизированная система обратной связи с гражданами. Причем эта система создает «эффект индивидуализации», воспроизводя модель субъективности изолированного частного субъекта. Один из авторов исследования российских городских цифровых платформ И. Быков справедливо отметил, что «по сути дела, граждане специально держатся в атомизированном состоянии, что позволяет администрации управлять текущими хозяйственными вопросами, выступая в качестве единственного дееспособного института в стране» [3, с. 192].

Согласно исследованию компании Comparitech, Российская Федерация занимает второе место из 47 стран в рейтинге «надзорных государств» (surveillance states). На первом — КНР, после РФ идут Индия, Малайзия, Таиланд. Комплексный рейтинг составляется на основе оценки стран по ряду показателей, среди которых: обеспечение неприкосновенности частной жизни (privacy enforcement), функционирование систем видеонаблюдения (visual surveillance), использование и обмен пользовательских данных (data-sharing), мониторинг и перехват информации в каналах связи (communication interception) [13].

Централизованный контроль государства над цифровой инфраструктурой вместе со специальным законодательством создает угрозу нарушения прав и свобод граждан. Организация Human Rights Watch подчеркнула, что «последние события в области регулирования интернета в России, связанные с ужесточением государственного контроля над сетевой инфраструктурой, внедрением новых технических средств отслеживания пользовательской активности и фильтрации и перенаправления трафика, а также с наращиванием возможностей правительства по блокированию контента, противоречат стандартам свободы выражения мнений и неприкосновенности частной жизни, охраняемым Международным пактом о гражданских и политических правах и Европейской конвенцией о правах человека»<sup>1</sup>.

### **Москва как лаборатория**

Москва как столица стала первым из российских мегаполисов, где тестировалась новая социотехническая модель управления, основанная на извлечении и анализе пулов больших данных. С. Собянин с 2008 г. занимал должность главы аппарата правительства РФ и курировал программу по цифровизации государственных услуг («Информационное общество»). Став мэром Москвы, он с 2012 г. инициировал программу формирования модели «умного города», основанного на интегрированной цифровой инфраструктуре и системы сбора и анализа данных («Информационный город»). Процесс формирования цифровой инфраструктуры и пулов данных начался с государственных услуг и сервисов и создания интеллектуальной транспортной системы управления трафиком. Цифровая инфраструктура позволила из-

<sup>1</sup> Россия: Нарастающая изоляция, контроль и цензура в интернете // Human Rights Watch [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrw.org/ru/news/2020/06/18/375397> (дата обращения: 20.07.2021).

влекать данные постоянно и почти из всех действий горожан. Пулы данных, собираемые мэрией о горожанах, можно разделить на несколько потоков:

1. Геоаналитические данные операторов сотовой связи. Начиная с 2015 г., мэрия закупает их у всех основных операторов (Tele2, МТС, Билайн, Мегафон).
2. Данные о передвижении по городу: общественный и личный транспорт, службы такси, каршеринг, прокат велосипедов, парковки (система «Безопасный транспорт»). Интеллектуальная транспортная система оснащена оборудованием видео- и фотосъемки, позволяющим в режиме онлайн определить местоположение любого транспортного средства и данные о его владельце.
3. Данные, поступающие от сети публичного Wi-Fi. По соглашению с пользователем при входе в сеть Wi-Fi, оператор использует технологию Deep Packet Inspection (DPI) для анализа трафика, данные о действиях пользователя записываются в cookie-файл. В дальнейшем эти файлы сопоставляются друг с другом, если система полагает, что это один и тот же человек. Формируются профили пользователей, объединенные по различным параметрам. Единый оператор публичной сети Wi-Fi имеет доступ к базам телефонных номеров и способен с помощью алгоритма (связь проездного билета метро и подключение через номер телефона в Wi-Fi сеть) определять личность гражданина.
4. Данные порталов и их мобильных версий mos.ru (Московские госуслуги), ag.mos.ru («Активный гражданин») и gorod.mos.ru («Наш город»). С помощью системы СТАТС собираются данные (IP-адреса, тип устройства и браузер), причем она специально приспособлена для деанонимизации пользователей (технология fingerprint)<sup>1</sup>.

Кроме того, мэрия обладает базами данных и системами мониторинга, например, Система поддержки принятия решений и управления информационными рисками Аппарата Мэра и Правительства Москвы, осуществляет мониторинг средств массовой информации и социальных сетей с целью поиска упоминаний правительства Москвы и мэра<sup>2</sup>. Официальные лица мэрии утверждают — пул данных обезличен, но многие технические специалисты полагают, что это не соответствует действительности. На примере анализа созданной в метро «Системы персональных коммуникаций», они продемонстрировали, что, согласно государственному контракту с поставщиком данных «МаксимаТелеком», телефонные номера передаются не в привычном для коммерческого рынка зашифрованном формате (hash). По контракту они могут быть расшифрованы и переданы в виде обычного номера телефона<sup>3</sup>.

Одним из наиболее важных элементов цифровой инфраструктуры Москвы как «умного города» является система камер видеонаблюдения, оснащенных функцией распознавания лиц. Все они интегрированы в Единую систему хранения и обработки данных. Камеры расположены: на улицах, в метро, в государственных учреждениях, во дворах и подъездах домов, больницах, школах. Важно отметить, что в период пандемии коронавируса контроль над перемещением граждан получил новый импульс. Например, данные геолокации телефона и система камер наблюдения использовались для наказания нарушителей режима карантина. Согласно исследованию Comparitech, по количеству камер на 1000 человек Москва входит в первую двадцатку городов мира. Все остальные города, кроме одного (Лондон), расположившиеся в списке выше Москвы — китайские мегаполисы: Тайюань, Уси, Чанша, Пекин и др. [14].

В последние несколько лет эксперты зафиксировали ряд примеров политического использования цифровой инфраструктуры в столице. 3 августа 2019 г. перед

<sup>1</sup> Захаров А. «Умный город» или «Старший брат»? // BBC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-52219260> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

выборами в Московскую городскую Думу проходила акция протеста, связанная с отказом в регистрации оппозиционным кандидатам. В этот день в местах проведения митингов зафиксировано отключение мобильного интернета и Wi-Fi сетей кафе и других заведений, находящихся поблизости от мест проведения уличных акций оппозиции. Лаборатория NetBlocks зафиксировала, что «период отключения сервиса, по поступившим документам, должен был продолжаться с 13:00 по 23:00 3 августа. Фактический перерыв в оказании услуг у одного из операторов был с 13:15 по 19:33». В их докладе отмечается, что измерения с приложения Android Network Cell Info Lite показали — часть станций операторов мобильной связи работали в режиме GSM-only<sup>1</sup>.

23 января 2021 г. в тех частях Москвы, где проходили акции в поддержку А. Навального, NetBlocks зафиксировала аналогичное отключение интернета<sup>2</sup>. Кроме политически мотивированного отключения интернета для задержания участников митинга полиция использовала систему камер с технологией распознавания лиц<sup>3</sup>. Аналогичная ситуация сложилась после акции 21 апреля, по данным средств массовой информации сотрудники правоохранительных органов составили протоколы как минимум на 289 человек. Из этого числа — 69 человек были вычислены по камерам видеонаблюдения, 64 из них — в Москве [9].

В мае по подозрению в участии в митинге (21 апреля) была задержана Юлия Щербакова, муниципальный депутат района Черемушки. В качестве доказательства ее присутствия на уличной акции в поддержку А. Навального, следователи предъявили распечатки изображений с системы камер. У Ю. Щербаковой были доказательства того, что во время митинга она находилась в другом месте, несмотря на это ее отвезли в суд. Суд в итоге вернул дело обратно в органы внутренних дел на доработку<sup>4</sup>. Так же, на основе данных систем камер, были осуждены два депутата: Е. Шувалова (Мосгордума) и В. Залищак (муниципальный депутат Донского района)<sup>5</sup>. Они присутствовали на митинге 21 апреля не в качестве участников акции, а как представители власти, чтобы при необходимости принять предусмотренные законодательством меры по обеспечению прав, свобод и интересов своих избирателей. Во время проведения митинга полиция не имела к депутатам каких-либо претензий или замечаний. В итоге В. Залищак был осужден на 15 суток ареста без возможности получить юридическую помощь, Е. Шувалова была осуждена заочно, на нее был наложен штраф.

Элементы московской модели «умного города» постепенно будут воспроизводиться в других российских мегаполисах (Санкт-Петербург, Казань). Прежде всего, си-

<sup>1</sup> Evidence of internet disruptions in Russia during Moscow opposition protests // NetBlocks [Электронный ресурс]. URL: <https://netblocks.org/reports/evidence-of-internet-disruptions-in-russia-during-moscow-opposition-protests-XADErzBg> (дата обращения: 22.07.2021).

<sup>2</sup> Internet disrupted in Russia amid opposition protests // NetBlocks [Электронный ресурс]. URL: <https://netblocks.org/reports/internet-disrupted-in-russia-amid-opposition-protests-98aRXQAo> (дата обращения: 22.07.2021).

<sup>3</sup> Камалетдинов Д. Система распознавания лиц в Москве теперь ищет протестующих // TJJournal [Электронный ресурс]. URL: <https://tjournal.ru/tech/333457-sistema-raspoznavaniya-lic-v-moskve-teper-ishchet-protestayushchih-kak-ona-ustroena-i-chto-sdelat-dlya-zashchity> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>4</sup> Депутат Юлия Щербакова: «Распознавание надо использовать во благо, а не выворачивать всё наизнанку» // Роскомсвобода [Электронный ресурс]. URL: <https://roskomsvoboda.org/post/deputat-julia-scherbakova-raspoznavanie/> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>5</sup> Депутат Мосгордумы: «о суде по результатам видеонаблюдения за мной я узнала после того, как он уже прошел» // Роскомсвобода [Электронный ресурс]. URL: <https://roskomsvoboda.org/post/elena-schualova-deputat-raspoznavanie/>; Распознавание лиц применяют для необоснованных обвинений видна политическая ангажированность // Роскомсвобода [Электронный ресурс]. URL: <https://roskomsvoboda.org/post/vladimir-zalischak-raspoznavanie/> (дата обращения: 20.07.2021).

стема «Безопасный город», через пять лет правительство планирует создать единую платформу видеонаблюдения (ГИС «Национальная платформа видеонаблюдения»), которая объединит и подключит все городские системы камер к единому контуру.

Рассмотрение примеров политического использования цифровой инфраструктуры на примере митингов в Москве подтверждает основные положения резолюции о правах в интернете совета по правам человека ООН. «Умный город» в условиях автократии функционирует как паноптический «надзорный город» (*surveillance city*). Происходит дальнейшая эрозия права граждан на свободу собраний и криминализация уличного протеста. Различные модели цифровизации в одних странах усилили роль IT-корпораций, в других — государства. Цифровая инфраструктура, которой пронизан город, делает его единым пространством функционирования новых социотехнических практик управления и извлечений прибыли в логике экономики больших данных. Эмансипаторные движения неизбежно столкнутся с практиками политического использования инфраструктурой власти «умного города», что доказывают примеры Юго-Восточной Азии и постсоветского пространства.

## Литература

1. Агамбен Дж. Номо sacer. Чрезвычайное положение. М. : Европа, 2011.
2. Балаян А. А., Томин Л. В. Цифровая автократия. Институциональная специфика отношений государства и IT-компаний // Публичная политика. 2020. Т. 4. № 2. С. 101–115.
3. Быков И. А. Демополитизация социально значимых проблем в цифровых платформах государственного управления // Медиа в современном мире. 60-е Петербургские чтения: сборник материалов Международного научного форума. В 2 т. СПб. : Медиапапир, 2021. С. 192–193.
4. Гельман В. Я. Расцвет и упадок электорального авторитаризма в России // Центр исследований модернизации [Электронный ресурс]. URL: [https://eusp.org/sites/default/files/archive/M\\_center/Electoral\\_Authoritarianism\\_in\\_Russia.pdf](https://eusp.org/sites/default/files/archive/M_center/Electoral_Authoritarianism_in_Russia.pdf) (дата обращения: 20.07.2021).
5. Гельман В. Я. Цифровизация в России: (полу)прозрачность без подотчетности // Riddle [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ridl.io/ru/cifrovizacija-v-rossii-polu-prozrachnost-bez-podotchetnosti/> (дата обращения: 20.07.2021).
6. Голосов Г. В. Электоральный авторитаризм в России // Pro et Contra. 2008. № 1. С. 22–35.
7. Делез Ж. Переговоры. СПб. : Наука, 2004.
8. Левецкий С., Вэй Л. Подъем конкурентного авторитаризма // Неприкосновенный запас. Дебаты о политике и культуре. 2018. № 5. С. 29–47.
9. Полоротов А. За месяц после акции в поддержку Навального правоохранительные органы составили протоколы на 289 человек // Seldon News [Электронный ресурс]. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/251176822> (дата обращения: 20.07.2021).
10. Скотт Дж. Благими намерениями государства. М. : Университетская книга, 2005.
11. Сморгунов Л. В. Институты публичного управления интернетом: сравнительный анализ России, Беларуси и Казахстана // Управленческое консультирование. 2020. № 12. С. 24–39.
12. Цифровая трансформация Китая. Опыт преобразования инфраструктуры национальной экономики. М. : Альпина Паблицер. 2019.
13. Bischoff P. Data privacy laws and government surveillance by country: Which countries best protect their citizens? // Comparitech [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comparitech.com/blog/vpn-privacy/surveillance-states/> (дата обращения: 21.07.2021).
14. Bischoff P. Surveillance camera statistics: which cities have the most CCTV cameras? // Comparitech [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comparitech.com/vpn-privacy/the-worlds-most-surveilled-cities/> (дата обращения: 22.07.2021).
15. Bory P. The Internet Myth: From the Internet Imaginary to Network Ideologies. University of Westminster Press. 2020.
16. Burgers T., Robinson D. Networked authoritarianism is on the rise // Security and Peace. 2016. Vol. 34. N 4. P. 248–252.
17. Collier D., Levitsky S. Democracy with Adjectives: Conceptual Innovation in Comparative Research // World Politics. 1997. Vol. 49. N 3. P. 430–451.



18. *Electoral Authoritarianism: The Dynamics of Unfree Competition*, Boulder. Lynne Rienner, 2006.
19. *Foster J. B., McChesney R.* Surveillance capitalism // Monthly Review [Электронный ресурс]. URL: <https://monthlyreview.org/2014/07/01/surveillance-capitalism/> (дата обращения: 20.07.2021).
20. *Greene S., Robertson G.* Affect and Autocracy: Emotions and Attitudes in Russia after Crimea // Perspectives on Politics, 2020. First view. P. 1–15.
21. *Guriev S., Treisman D.* A theory of informational autocracy // Journal of Public Economics. 2020. Vol. 186.
22. *Howard P.* The Digital origins of dictatorship and democracy. Information technology and political Islam. Oxford University Press, 2011.
23. *Kendall-Taylor A., Frantz E., Wright J.* The Digital Dictators. How Technology Strengthens Autocracy // Foreign Affairs [Электронный ресурс]. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2020-02-06/digital-dictators> (дата обращения: 20.07.2021).
24. *Krivy M.* Towards a critique of cybernetic urbanism: the smart city and the society of control // Planning theory. 2016. N 17 (1). P. 8–30.
25. *Levitsky S., Way L.* Competitive Authoritarianism. Hybrid regimes after the Cold War. Cambridge University Press, 2010.
26. *Melgaço L., Van Brakel R.* Smart Cities as Surveillance Theatre // Surveillance & Society. 2021. N 19 (2). P. 244–249.
27. *Polyakova A., Meserole C.* Exporting digital authoritarianism // The Brookings Institution [Электронный ресурс]. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/08/FP\\_20190826\\_digital\\_authoritarianism\\_polyakova\\_meserole.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/08/FP_20190826_digital_authoritarianism_polyakova_meserole.pdf) (дата обращения: 20.07.2021).
28. *Sterling B.* The Epic Struggle of the Internet of Things. Strelka Press, 2014.
29. *Zuboff S.* The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs, 2019.

#### Об авторах:

**Балаян Александр Александрович**, доцент департамента политологии и международных отношений Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» — Санкт-Петербург (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; alexandr1138@mail.ru

**Томин Леонид Владимирович**, доцент кафедры политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; leopolit@yandex.ru

#### References

1. Agamben G. Homo sacer. State of expection. M. : Europe, 2011. (In rus).
2. Balayan A. A., Tomin L. V. Digital autocracy. Institutional specifics of relations between the state and IT companies // Public policy [Publichnaya politika]. 2020. Vol. 4. N 2. P. 101–115. (In rus).
3. Быков I. A. De-politicization of socially significant problems in digital platforms of public administration // Media in the modern world. 60th St. Petersburg Readings: proceedings of the International Scientific Forum. In 2 vol. SPb.: Mediapapir, 2021. P. 192–193. (In rus).
4. Gel'man V. Y. The rise and fall of electoral authoritarianism in Russia // Center for Modernization Research [Electronic source]. URL: [https://eusp.org/sites/default/files/archive/M\\_center/Electoral\\_Authoritarianism\\_in\\_Russia.pdf](https://eusp.org/sites/default/files/archive/M_center/Electoral_Authoritarianism_in_Russia.pdf) (accessed: 20.07.2021) (In rus).
5. Gel'man V. Y. Digitalization in Russia: (semi)transparency without accountability // Riddle [Electronic source]. URL: <https://www.ridl.io/ru/cifrovizacija-v-rossii-polu-prozrachnost-bez-podotchetnosti/> (accessed: 20.07.2021) (In rus).
6. Golosov G. V. Electoral authoritarianism in Russia // Pro et Contra. 2008. N 1. P. 22–35. (In rus).
7. Deleuze G. Negotiations. SPb. : Science, 2004. (In rus).
8. Levitsky S., Way L. The rise of competitive authoritarianism // NZ. Debates on politics and culture [Neprikosnovennyj zapas. Debaty o politike i kul'ture]. 2018. N 5. P. 29–47. (In rus).
9. Polorotov A. A month after the rally in support of Navalny, law enforcement agencies drew up protocols for 289 people // Seldon News [Electronic source]. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/251176822> (accessed 20.07.2021) (In rus).
10. Scott J. Good intentions of the state. M. : University book, 2005. (In rus).

11. Smorgunov L.V. Internet Public Administration Institutions: Comparative Analysis of Russia, Belarus and Kazakhstan // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2020. N 12. P. 24–39. (In rus).
12. China's digital transformation. Experience of transforming the infrastructure of the national economy. M. : Alpina Publisher. 2019 (In rus).
13. Bischoff P. Data privacy laws and government surveillance by country: Which countries best protect their citizens? // Comparitech [Electronic source]. URL: <https://www.comparitech.com/blog/vpn-privacy/surveillance-states/> (accessed: 21.07.2021).
14. Bischoff P. Surveillance camera statistics: which cities have the most CCTV cameras? // Comparitech [Electronic resource]. URL: <https://www.comparitech.com/vpn-privacy/the-worlds-most-surveilled-cities/> (accessed: 22.07.2021).
15. Bory P. The Internet Myth: From the Internet Imaginary to Network Ideologies. University of Westminster Press, 2020.
16. Burgers T., Robinson D. Networked authoritarianism is on the rise // Security and Peace. 2016. Vol. 34. N 4. P. 248–252.
17. Collier D., Levitsky S. Democracy with Adjectives: Conceptual Innovation in Comparative Research // World Politics. 1997. Vol. 49. N 3. P. 430–451.
18. Electoral Authoritarianism: The Dynamics of Unfree Competition, Boulder. Lynne Rienner, 2006.
19. Foster J. B., McChesney R. Surveillance capitalism // Monthly Review [Electronic source]. URL: <https://monthlyreview.org/2014/07/01/surveillance-capitalism/> (accessed: 20.07.2021).
20. Greene S., Robertson G. Affect and Autocracy: Emotions and Attitudes in Russia after Crimea // Perspectives on Politics, 2020. First view. P. 1–15.
21. Guriev S., Treisman D. A theory of informational autocracy // Journal of Public Economics. 2020. Vol. 186.
22. Howard P. The Digital origins of dictatorship and democracy. Information technology and political Islam. Oxford University Press, 2011.
23. Kendall-Taylor A., Frantz E., Wright J. The Digital Dictators. How Technology Strengthens Autocracy // Foreign Affairs [Electronic source]. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2020-02-06/digital-dictators> (accessed: 20.07.2021).
24. Krivy M. Towards a critique of cybernetic urbanism: the smart city and the society of control // Planning theory. 2016. N 17 (1). P. 8–30.
25. Levitsky S., Way L. Competitive Authoritarianism. Hybrid regimes after the Cold War. Cambridge University Press, 2010.
26. Melgaço L., Van Brakel R. Smart Cities as Surveillance Theatre // Surveillance & Society. 2021. N 19 (2) P. 244–249.
27. Polyakova A., Meserole C. Exporting digital authoritarianism // The Brookings Institution [Electronic source]. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/08/FP\\_20190826\\_digital\\_authoritarianism\\_polyakova\\_meserole.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/08/FP_20190826_digital_authoritarianism_polyakova_meserole.pdf) (accessed: 20.07.2021).
28. Sterling B. The Epic Struggle of the Internet of Things. Strelka Press, 2014.
29. Zuboff S. The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs, 2019.

#### **About the authors:**

**Alexandr A. Balayan**, Associate Professor of Department of Political Science and International Affairs, HSE Campus in St. Petersburg (Saint-Petersburg, Russian Federation), Candidate of Political Science; alexandr1138@mail.ru

**Leonid V. Tomin**, Associate Professor Department of Political Governance, Saint-Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation), Candidate of Political Science; leopolit@yandex.ru



# Классификация и объем задач координации деятельности и поведения в организации

*Меркулов В. М.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; merkulov-vm@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

На основе процессного подхода в статье классифицируются виды задач координации разной сложности и форм. Выявляются факторы влияния на трудоемкость задач координации деятельности и поведения. Предлагается группировка факторов влияния на норму управляемости в связи с решением задач координации. Обосновывается необходимость и состав задач использования в координации неформальных отношений и структуры.

*Ключевые слова:* задачи координации, методы координации, организационные формы координации, объем задач координации

**Для цитирования:** Меркулов В. М. Классификация и объем задач координации деятельности и поведения в организации // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 33–39.

## Classification and Volume Coordination Tasks of Organization Activity and Behavior

*Victor M. Merkulov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPA), Saint-Petersburg, Russian Federation; merkulov-vm@ranepa.ru

## ABSTRACT

Based on the process approach, the article classifies the types of coordination tasks of different complexity and forms. Factors of influence on labor intensity of coordination tasks of activities and behavior are identified. It is proposed to group factors of influence on the standard of manageability in connection with the solution of coordination tasks. The need and composition of the tasks of using informal relations and structure in coordination are justified.

*Keywords:* coordination tasks, coordination methods, organizational forms of coordination, volume of coordination tasks

**For citing:** Merkulov V. M. Classification and Volume Coordination Tasks of Organization Activity and Behavior // Administrative consulting. 2021. No. 11. P. 33–39.

---

Актуальность темы обусловлена недостаточной определенностью состава и содержания задач координации в деятельности органов управления организаций частного и государственного секторов. Следствием такой неопределенности становится дефицит внимания к задачам координации, избегание их регламентации, инструктирования и выполнения как неважных и малопонятных в практике управления. Недопонимание практического смысла сдерживает развитие организационных форм решения проблем координации и их теоретическое осмысление. В результате происходит, с одной стороны, рост затрат на решение координационных задач (или издержек вследствие их нерешенности), так как объективно избежать

их решения нельзя вне зависимости от степени их осознания, а с другой — снижение эффективности этих усилий. Свидетельством актуальности проблемы является стабильный интерес и нормотворчество по вопросам координации со стороны органов государственной власти России<sup>1</sup>.

Основные подходы к выявлению и классификации задач управления и методов их решения, в том числе и задач координации как функции, вида управленческой деятельности, мы уже описывали прежде [1]. Состав задач координации в деятельности органов управления юридического лица (органа власти, государственного учреждения, предприятия, общественной организации) можно классифицировать в несколько больших групп по следующим основаниям.

*Институциональная (надорганизационная) координация.* Ее содержанием является обеспечение согласованности деятельности организации с требованиями законодательства, подзаконных нормативно-правовых и распорядительных актов органов государственной власти, органов местного самоуправления, условиями и правилами участия в хозяйственных и общественных объединениях, саморегулируемых организациях. Также к документам органов власти, координирующим активность субъектов хозяйственной деятельности, могут относиться индикативные планы развития территорий и отраслей, целевые программы и др., при условии их опубликования и предоставления заинтересованным юридическим лицам информации о динамике стимулов развития и их форм. С правовой точки зрения эта задача заключается в поддержании правоотношений субординации и реординации (в соответствующих пределах) с более широкой нормативной системой. С экономической точки зрения задача состоит в сохранении объема и структуры собственности и производных экономических отношений. С точки зрения теории социальной организации — задача заключается в адаптации элементов внутренней среды к условиям и требованиям внешней среды (также более широкой). С точки зрения теории социального управления задача состоит в сохранении равновесия и устойчивости во взаимодействии с внешней средой. Последнее предполагает проведение, при необходимости, внутренних изменений, в том числе — структурных. Органы управления (координации) юридического лица остаются единственным субъектом решения таких задач в границах организации и в отношениях с внешними субъектами.

*Межорганизационная координация.* Ее содержанием является согласование действий различных (возможно, и по целям, и по уровню правового статуса, и по организационно-правовой форме, и по объему, и по характеру наличных ресурсов) организаций. С формальной точки зрения участники такой координации равноправны, но только относительно предмета координации действий. Размеры фактического неравенства могут быть значительны. Предмет, порядок и условия такой координации действий обычно оформляются документально, часто — в форме договора участников. Распространенными являются и другие виды оформления согласования действий: протокол о намерениях, совместное заявление, протокол совещания, рекомендации рабочей группы и т.п. Понятно, что субъектами такого рода координации также являются органы управления или уполномоченные должностные лица. Однако значи-

<sup>1</sup> См., например: Постановление Правительства РФ от 12.02.2021 № 171 «О Координационном центре Правительства Российской Федерации» (вместе с «Положением о Координационном центре Правительства Российской Федерации»): [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_377625/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_377625/); Указ Президента РФ от 02.07.2005 № 773 (ред. от 05.03.2021) «Вопросы взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти»: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54272/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54272/); Указ Президента РФ от 18.04.1996 № 567 (ред. от 31.12.2019) «О координации деятельности правоохранительных органов по борьбе с преступностью» (вместе с «Положением о координации деятельности правоохранительных органов по борьбе с преступностью»): [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112962/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112962/).

тельный объем работы по координации выполняется также «в рабочем порядке» на уровне контактов по формальным каналам отдельных руководителей и специалистов. Вместе с тем нередки и неформальные средства координации действий, не закреплённые документально, тем более — в правовых актах (например, «встречи без галстуков», переговоры на корпоративных и личных праздничных мероприятиях и т. п.), особенно по предметам взаимодействия, выходящим за рамки правового поля (картельные соглашения в хозяйственной практике, соглашения о создании фиктивной конкуренции при проведении конкурентных процедур по приватизации, закупкам для государственных и муниципальных нужд и т. п.). Объем такой неформальной координации измерению и учету со стороны, конечно, не поддается.

*Внутриорганизационная координация.* Ее содержанием является обеспечение пропорциональности и согласованности действий уровней управления, основных подсистем организации, подразделений, групп и отдельных сотрудников.

*Межфункциональная координация.* Содержанием задачи является установление и обеспечение соблюдения пропорций между основными направлениями деятельности организации.

Поскольку в силу дефицита ресурсов в распоряжении организации любые цели, задачи и действия по их достижению и решению локальны, ограничены в пространстве и времени, то в практике каждой организации оценку и измерение объема и содержания затрат приходится осуществлять по затратам в рамках организационных форм деятельности. В полной мере это замечание относится и к проблеме измерения объема и ассортимента затрат на решение задач координации деятельности и поведения. Фактические затраты на координацию локализируются преимущественно в затратах на организационные формы ее осуществления.

Состав основных организационных форм для измерения прямых затрат на осуществление координации деятельности может быть представлен в следующей группировке.

*1. Затраты надорганизационной (институциональной) координации:*

- на участие в работе консультативных и координационных органов, учрежденных органами государственной и муниципальной власти, профессиональными объединениями предпринимателей и общественными организациями;
- на изучение и учет изменений институциональной среды и приведение внутренних документов (регламентов, положений, инструкций, правил, стандартов, норм) и организационных форм деятельности в соответствие с требованиями законодательства, подзаконных нормативно-правовых и распорядительных актов органов государственной власти, органов местного самоуправления, условиями и правилами участия в хозяйственных и общественных объединениях, саморегулируемых организациях;
- на разработку и представление новых документов с предложениями и поправками в действующие регулирующие документы в консультативные и координационные органы при государственных и муниципальных органах власти, в органы саморегулируемых организаций.

Объем задач и затрат органов управления организацией (юридического лица) в части обеспечения надорганизационной координации определяется следующими основными факторами:

- количество изменений норм институционального характера;
- широта сферы действия изменяемых норм;
- степень взаимосвязанности изменяемых норм;
- численность заинтересованных участников, с которыми необходимо проводить согласование;
- масштаб и характер побочных следствий, требующих учета (экология, занятость населения, трудовая миграция, культурная идентичность и т. п.).

И если прямые затраты рабочего времени участников координационных и совещательных органов посчитать достаточно просто, то остальные виды затрат будут определяться главным образом не объемом и сложностью задач, а, что более вероятно, бюджетными возможностями участников. Окажет свое влияние на объем затрат также и иерархия ценностей в сознании руководителей, в том числе — правовых и моральных.

*II. (1) Затраты межорганизационной координации с соисполнителями, подрядчиками, поставщиками, потребителями в формах взаимного согласования:*

- на участие в работе специально учрежденных координационных органов с правом принятия решений (комитетов, организационных комитетов, комиссий, координационных советов и т. п.) — характерно для органов власти и крупных хозяйствующих субъектов;
- на участие в работе консультативно-совещательных органов (коллегиальных — советов, совещаний, коллегий, совместных рабочих групп; индивидуальных — учреждения специальных должностных лиц — представителей — с представительскими полномочиями, взаимного приглашения для участия в заседаниях органов управления должностных лиц с информационными функциями, т. е. приема-передачи информации с задачей оперативного разъяснения, уведомления, предупреждения, уточнения, демонстрации, оповещения и пр.; индивидуальных консультаций);
- на методическое инструктирование (техническую поддержку), в том числе посредством командирования или временного прикрепления специалистов;
- на обмен информацией по вопросам смежных и совместных предметов ведения (работ и задач) в печатных, электронных изданиях, а также деловой переписке и в устной форме (на уровне руководителей и специалистов);
- на разработку, согласование и корректировку планов и программ совместных действий;
- на унификацию документооборота и создания баз данных совместного доступа (характерно для бюджетных организаций и крупных корпоративных субъектов хозяйствования).

Указанные виды задач и затраты на их реализацию точнее можно измерить посредством затрат рабочего времени, которые можно привести к стоимостной форме.

*(2) Затраты межорганизационной координации с соисполнителями, подрядчиками, поставщиками, потребителями в формах стандартизации квалификации:*

- на профессиональную подготовку и переподготовку (участие в финансировании вузов, центров переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих, на разработку программ и стандартов обучения — характерно для бюджетного сектора и крупных хозяйствующих субъектов);
- на проведение совместных курсов повышения квалификации;
- на подготовку и проведение обучающих семинаров и семинаров по обмену опытом;
- на проведение профессиональных конкурсов и соревнований.

Эти виды задач и затрат также складываются из затрат рабочего времени, приводятся к стоимостной форме и складываются с прямыми финансовыми затратами.

*III. Затраты на осуществление процессов внутриорганизационной координации посредством прямого управления, стандартизации процессов и элементов работ, взаимного согласования, стандартизации квалификации:*

- на согласование целей и задач организации и подразделений (функциональных и территориальных);
- на стандартизацию и типизацию порядка исполнения функций и решения задач посредством разработки и введения в действие регламентов подразделений, функций (процессов), должностных инструкций, документальное инструктирование и нормирование;

- на устное инструктирование руководителем порядка действий подчиненных по решению задач (один из самых емких по затратам времени руководителя вид работ);
- на взаимное согласование между уровнями управления планов работ и их ресурсного обеспечения;
- на взаимное согласование по порядку действий между уровнями управления, подразделениями, должностными лицами и непосредственными исполнителями по вопросам смежных и совместных предметов ведения;
- на унификацию документооборота и создания баз данных совместного доступа;
- на профессиональную подготовку и переподготовку;
- на проведение курсов повышения квалификации;
- на проведение обучающих семинаров и семинаров по обмену опытом.

Популярная в первой половине XX в. тема — предельное число подчиненных, которыми может эффективно (без потери качества) управлять один начальник, — также имеет своим предметом возможности и объем работ по координации. Формальный подход к решению этой задачи предполагал вычисление максимального количества связей начальника с подчиненными и на этой основе вычисление «идеального» количества подчиненных — нормы управляемости. Исследования второй половины XX в. убедительно доказали, что проблема решается посредством содержательного, а не формального, анализа и требует введения значительного большего числа переменных. Ограничителем числа подчиненных является способность руководителя найти и использовать для их инструктирования личное рабочее время. Но сама трудоемкость задач руководителя по координации действий подчиненных зависит от ряда объективных и субъективных факторов, которые делятся на четыре группы.

#### *1. Свойства работы исполнителей:*

- количество задач;
- разнообразие задач;
- сложность задач;
- характер рабочих зависимостей.

#### *2. Свойства работы руководителя:*

- количество лично решаемых задач;
- соотношение объема работы с внешней средой и работы с персоналом;
- сложность личных задач;
- характер рабочих зависимостей.

#### *3. Свойства персонала:*

- уровень квалификации относительно задач;
- уровень принятия руководителя как личности.

#### *4. Свойства личности руководителя:*

- волевые качества;
- стиль руководства;
- квалификация относительно задач личных и персонала;
- уровень здоровья.

Затраты на координацию складываются из затрат рабочего времени не только высшего и среднего руководства в форме специально проводимых в целях координации совещаний и согласований, инструктирования. В этом объеме должны также учитываться и затраты времени рядовых специалистов и исполнителей, обеспечивающих и осуществляющих прямое управление, взаимное согласование и стандартизацию. Затраты прямого управления в части координации трудно выделить, так как оно является основным методом проведения управляющего воздействия, а не только внутриорганизационной координации, и органам прямого управления (линейным руководителям) принадлежит компетенция определения и согласования

основных стабильных и подвижных элементов структуры организации, работ, ресурсов, технологии.

*Особое место в составе задач координации в каждой организации занимают затраты на координацию поведения персонала всех уровней.* При анализе этой проблематики, естественно, возникнет вопрос о соотношении мотивации и координации, о их границах. Здесь мы исходим из трактовки Г. Минцберга: координация — сквозной организационный процесс, пронизывающий все уровни управления и все подразделения и требующий в своей реализации участия всего персонала [2, с. 19–27]. Границы функций управления, как мы уже отмечали, прозрачны, дискретны, являются условностью, отсутствующей в реальном содержании управляющего воздействия, которое многозначно по своим последствиям. Процесс координации выполняет интегративную роль по отношению ко всем элементам управления. Формальными методами и средствами координации в организации регулируются макропропорции, предметы служебных отношений, отношения власти и подчинения. Однако в каждой организации есть неформальная составляющая, которая может поддерживать формальную, но может оказывать ей сопротивление. Неформальные факторы воздействия на организационные процессы и эффективность в целом были выявлены и описаны методами науки в начале прошлого века, а известны опытными практикам управления с древнейших времен. Так же давно стало понятно, что поддержка формальных отношений неформальными на основе их согласованности значительно облегчает проведение воли управляющего субъекта, снижает затраты ресурсов всех видов (на преодоление сопротивления), повышает оперативность и уровень исполнения решений и на этой основе — результативность и эффективность всей организации. Другими словами, желательное дополнение формальной координации поведения неформальными средствами для достижения высокого уровня принятия подчиненными властного воздействия, готовности к исполнению и контролю, снижения сопротивления и конфликтности. Поэтому вопрос о целесообразности использования неформальных элементов структуры в управлении — вопрос риторический. Однако характер использования элементов неформальной структуры далеко не прост, если стоит задача повышения организационной эффективности. Эта часть работы по управлению требует вдумчивого отношения, понимания и знания не только основ психологии и социологии организационного поведения. Предполагается также не поверхностное знакомство и умение использовать и сочетать материальные и нематериальные, деликатные, духовные средства воздействия на людей (элементы личностной и групповой структуры). Несмотря на модные слоганы об открытости, эта часть работ по координации поведения не может носить полностью открытый декларативный характер (как, впрочем, и вся деятельность по управлению) не только потому, что в организации может возникнуть напряжение после ознакомления с целями такого воздействия, но и потому, что управление по природе своей многослойно и предполагает постоянное наличие скрытого уровня и средств воздействия, который идентифицируется как манипуляция поведением и сознанием.

В данном случае предметом регулирования и управляющего воздействия становятся элементы структуры неформальных отношений в организации:

- отношение к работе;
- отношение к администрации (менеджменту) в целом;
- отношение к непосредственному руководителю;
- отношение руководителей к персоналу;
- межличностные отношения в подразделениях;
- лидеры и их свойства;
- формы взаимодействия руководителей и неформальных лидеров;



- идеология организации в виде бытующих и культивируемых мифов, идеалов, эталонов и нравов поведения, неписаных кодексов поведения, установок и стереотипов, «героев» и «антигероев», традиций и ритуалов, праздников и памятных дат и т. п.;
- отношение руководителей к инициативным предложениям персонала и критике «снизу»;
- состав и содержание поощряемых форм отношений между работниками, характер средств поощрения;
- состав источников, формы и средства обратной связи по неформальным каналам, характер ее использования;
- состав и содержание не поощряемых, а также преследуемых и наказуемых форм активности работников, характер средств ограничения такой активности;
- учет неформальных отношений и реакции при выборе формы и метода подготовки и проведения организационных изменений (инноваций, реорганизаций);
- учет неформальных отношений и реакции при выборе формы проведения организационно-штатных мероприятий (премирования, присвоения почетных званий и наград, должностного повышения, перемещений, сокращений, приема новых работников, ухода на пенсию, увольнений);
- отношение к трудовым правам работников и профсоюзной деятельности со стороны администрации с учетом морально-психологических последствий в коллективе и др.

Предложенный состав предметов неформальной координации является не конечным, а примерным. Актуальность различных предметов такой координации меняется во времени, в истории организации. Однако уже примерный состав предметов координации в сфере регулирования неформальных отношений в организации показывает, что они требуют серьезного отношения и значительных затрат.

В заключение можно сделать вывод о том, что координация по составу, объему и сложности своих задач является наиболее трудоемкой для выполнения функцией управления в большинстве организаций.

## Литература

1. Меркулов В. М. Методы и формы координации // Управленческое консультирование. 2018. № 11. С. 11–23.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2004. 512 с.: с ил.

### Об авторе:

**Меркулов Виктор Михайлович**, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат философских наук, доцент; merkulov-vm@ranepa.ru

## References

1. Merkulov V. M. Coordination Methods and Forms // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. No. 11. P. 11–23. (In Rus).
2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organization / translation from English by Yu. Kapturevsky. SPb. : Piter, 2004. (In Rus).

### About the author:

**Victor M. Merkulov**, Associate Professor of the Chair of State and Municipal Management of North-West Institute of Management, Branch of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Philosophy, Associate Professor; merkulov-vm@ranepa.ru

# Теоретические аспекты территориального подхода к управлению регионом и цепями поставок\*

Тяпухин А. П.

Уральское отделение Российской академии наук (Оренбургский филиал), Оренбург, Российская Федерация; aptyapuhin@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Территориальный подход является базовым подходом к управлению регионом. В то же время компонент «территория» является основой комплекса логистики, используемого при управлении цепями поставок. В связи с этим возникает необходимость уточнения и дополнения теории и методологии территориального подхода к управлению как регионом, так и цепями поставок.

Предметом исследования являются отношения между органами управления регионом и фокусным предприятием цепи поставок по поводу освоения территорий и ресурсов региона на взаимовыгодной основе.

Методами исследования являются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также классификации, а инструментами — бинарные матрицы, предусматривающие совместное использование двух классификационных признаков исследуемого объекта и их дихотомий.

Результатами исследования являются принципы управления конкурентоспособностью и устойчивостью объекта управления; классификации подходов к управлению регионом и цепями поставок, территорий с точки зрения фокусного предприятия цепи поставок и региона; варианты управленческих решений при взаимодействии регионов со звеньями цепей поставок; последовательности формирования цепей поставок и освоения территорий и ресурсов региона на основе территориального подхода и взаимосвязи между ними.

Полученные результаты позволяют сократить затраты и время на освоение территорий и ресурсов региона за счет уменьшения упущенной выгоды звеньев цепей поставок посредством их рационального размещения и повышения устойчивости благодаря достижению синергетического эффекта как регионом, так и цепями поставок.

*Ключевые слова:* территория, регион, цепь поставок, фокусное предприятие, управление, конкурентоспособность, устойчивость

**Для цитирования:** Тяпухин А. П. Теоретические аспекты территориального подхода к управлению регионом и цепями поставок // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 40–60.

## Theoretical Aspects of the Territorial Approach to Region and Supply Chain Management

Alexey P. Tyapukhin

Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Orenburg Branch), Orenburg, Russian Federation; aptyapuhin@mail.ru

## ABSTRACT

The territorial approach is the basic approach to a region management. At the same time, the “territory” component is the basis of the logistics complex used in Supply Chain Management. In this regard, a need is to clarify and supplement the theory and methodology of the territorial approach to the management of both the region and the supply chains.

The subject of this study is the relationship between the regional authorities and the focus

\* Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием Минобрнауки России для ФГБУН Института экономики УрО РАН на 2021 г.



enterprise of the supply chain regarding the development of the territories and resources of the region on a mutually beneficial basis.

The research methods are methods of analysis and synthesis, induction and deduction, as well as classification, and the tools are binary matrices that provide for the joint use of two classification attributes of the object under study and their dichotomies.

The results of this study are the management principles by the competitiveness and sustainability of the management object; classifications of approaches to the management by the region and supply chains; of territories from the point of view of the focus enterprise of the supply chain and the region; the management decisions in the interaction of regions with the links of supply chains; the sequence of the formation of supply chains and the development of territories and resources of the region on the basis of the territorial approach and the relationship between them.

The obtained results allow to reduce the costs and time for the development of territories and resources of the region by reducing the lost profits of the supply chain links due to their rational placement and increasing sustainability by achieving a synergistic effect both by the region and by the supply chains.

*Keywords:* territory, region, supply chain, focus enterprise, management, competitiveness, sustainability, principles, technology, transit

**For citing:** Tyapukhin A. P. Theoretical Aspects of the Territorial Approach to Region and Supply Chain Management // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 40–60.

## Введение

В последнее время получил развитие территориальный подход к управлению регионом (например [13]) или региональным развитием (например [12]). Содержание данного подхода формируется на понимании региона как «части территории с более или менее однородными природными условиями, специфическими экономическими, демографическими, историческими условиями, на которой функционирует определенный комплекс отраслей производства, производственной и социальной инфраструктуры» [16].

Одной из особенностей реализации территориального подхода является признание сложности определения границ региона. При этом использование административных границ (или «сетки экономических районов») имеет ряд недостатков, таких как широкая дифференциация регионов по уровню экономического развития и доступу к ресурсам; преобладание универсального подхода к взаимодействию федеральных органов управления с регионами; сложности организации деятельности объединений предприятий на территории нескольких регионов; различная степень влияния факторов внешней среды на валовой региональный продукт и др.

В связи с этим наметилась тенденция, направленная на изменение не только административных границ регионов, но и границ стратегических интересов хозяйствующих субъектов. Одновременно данная тенденция сопровождается «своеобразным членением территории, разделением ее на многочисленные участки с их многократным наложением друг на друга... в виде участков и зон территорий непосредственного размещения предприятий, зон социально-инфраструктурной и ресурсно-экологической связанности предприятий, рыночных ресурсных и потребительских зон» [14].

Территориальный подход актуален не только для регионов, его участков и зон, но и для объединений предприятий, в частности цепей поставок (англ. — supply chain), понимаемых как «сеть взаимосвязанных и взаимозависимых организаций» [21]; как «виды деятельности и процессов...» [27]; как «сеть организаций и процессов» [39] и др. Осознание важности цепей поставок для решения актуальных проблем экономики происходит непрерывно. Например, «нехватка основных товаров и медикаментов в разгар глобальной пандемии привела к тому, что лидеры и граждане осознали, что

доступ к продовольствию, медикаментам, жизненно необходимым фармацевтическим препаратам и промышленным товарам настолько же хорош, насколько хороши их цепочки поставок» [23].

Если допустить, что «управление цепями поставок не может существовать без логистики» [40], а логистика, в свою очередь, включает в свой комплекс компонент «территория» [18], можно сделать вывод, что управление цепями поставок должно формироваться, в том числе, на территориальном подходе. Исходя из этого, целью данного исследования является уточнение и дополнение содержания интегрированного территориального подхода к управлению как регионом, так и цепями поставок.

### Теоретические основы

Важность территориального подхода, кроме прочего, предопределяется тем, что «65% из 169 целей, составляющих основу для семнадцати целей устойчивого развития, могут быть достигнуты только при условии обеспечения координации с местными и региональными органами власти и их включения» [32]. Данная особенность связана с тем, что в настоящее время помимо глобализации идет процесс активной регионализации [11].

Анализ литературных источников показал широкое разнообразие терминов «территория» и производных от него терминов. Причем эти термины с точки зрения управления цепями поставок иерархически упорядочены, образуя уровневую последовательность: «территория (в границах; по составу; по условиям и элементам; по типу отношений) → экономическое пространство (как система; как субъекты и объекты; как распределение ресурсов) → территория стратегических интересов фокусного предприятия<sup>1</sup> → территория потенциального сбыта продукции и/или услуг конечного звена цепей поставок» (табл. 1).

Основы определения границ территорий и размещения производства на данных территориях изложены в работах И. Тюнена [17], В. Лаунхардта [31], А. Вебера [4] (штандротные теории); В. Кристаллера [24], А. Леша [33] (теория центральных мест); А. Маршала [35], Н.Н. Колосовского [9] (концепция промышленных районов) и др.

По мнению М.С. Астапенко, «теории региональной и пространственной экономики можно разделить на три группы. Во-первых, связанные с локальным (внутрирегиональным) развитием и международным (межрегиональным) взаимодействием;

Таблица 1

#### Основные формулировки термина «территория», производных от него терминов и их иерархия

Table 1. The basic wording of the term "territory", the terms derived from it and their hierarchy

Термин	Формулировка термина	Источник
Территория (в границах)	«...часть земной поверхности в более или менее четко выраженных границах: природных, экологических, государственных, административных, исторических, этнических, конфессиональных и др.»	М. Г. Никитина и др. [15]
Территория (по составу)	«...определенная совокупность мест, получаемая путем их объединения, агрегирования по какому-то единому основанию»	Г. Д. Костинский [10]

<sup>1</sup> Напомним, что фокусным предприятием является звено цепи поставок, осуществляющее интеграцию звеньев данной цепи и координацию их деятельности при управлении потоками ресурсов.

Термин	Формулировка термина	Источник
Территория (по условиям и элементам)	«...не только ограниченный по каким-либо признакам участок земли, к которым относятся граница, физико-географические условия, но и наличие на этом участке природных, экономических, социальных элементов, удовлетворяющих нуждам и потребностям самоуправляемого сообщества»	Ю. В. Горбунова, А. Я. Сафонов [6]
Территория (по типу отношений)	«...не как „объективно существующее“ физическое пространство, а как совокупности социальных отношений, которые одновременно порождают и выражают идентичность и чувство цели, разделяемые как государственными, так и частными агентами»	А. Schejtman, J. A. Berdegúe [36]
Экономическое пространство (как система)	«...насыщенная территория, имеющая множество объектов и связей между ними; населенные пункты, промышленные предприятия, хозяйственно освоенные и рекреационные площади, транспортные сети и т.д.»	А. Г. Гранберг [7]
Экономическое пространство (как субъекты и объекты)	«...образованное а) физическими и юридическими лицами (субъектами), которые для реализации своих экономических потребностей и выражающих эти потребности экономических интересов вступают в экономические отношения; б) физическими и нефизическими объектами, являющимися источниками экономических интересов и экономических отношений»	В. В. Чекмарев [19]
Экономическое пространство (как распределение ресурсов)	«Абстрактный экономический ландшафт динамического распределения ресурсов в зависимости от конъюнктуры и их местоположения»	Р. Krugman [30]
Территория стратегических интересов фокусного предприятия	«территория... охватывающая места расположения поставщиков, посредников и потребителей продукции и/или услуг, заинтересованных в сотрудничестве или сотрудничающих с данным предприятием (звеном системы поставок ресурсов)»	А. П. Тяпухин [18]
Территория потенциального сбыта продукции и/или услуг	«определенная часть географической территории... находящаяся в сфере маркетинговых интересов конкретного предприятия-поставщика, охватывающие места расположения потенциальных потребителей..., которые могут иметь определенную выгоду от их приобретения именно у данного поставщика по сравнению с альтернативными вариантами их покупки у конкурентов»	

во-вторых, имеют как пространственные, так и территориальные аспекты; в-третьих, связаны с традиционной и инновационной экономикой» [1].

В рамках территориального подхода к управлению регионом Г. В. Гутман, А. А. Мироедов и С. В. Федин выделяют административно-территориальный подход, в котором «регион представляет собой территориальное образование, которое имеет четко очерченные административные границы...» [8].

А. Н. Важдаев и Ю. А. Самарова полагают, что «суть (территориального — прим. авт.) подхода заключается в учете сложных взаимосвязей между различными объектами и явлениями, находящимися на одной территории, а также взаимодействии субъектов различных территорий» [3].

Особенностями территориального подхода к управлению региона, по мнению В. П. Герасименко, являются: «единство территории, природных условий, местных ресурсов, инфраструктуры, условий жизни населения; проведение на своей территории общегосударственной политики; расширение самоуправления области и районов, обеспечение их рентабельной работы, региональных социально-экономических проблем; охрана окружающей среды, получение части дополнительной прибыли от реализации региональных мероприятий и рациональное ее использование на социальное развитие, совершенствование региональной инфраструктуры; повышение качества жизни населения, охрана окружающей среды и здоровья населения, развитие инфраструктуры, кооперации и специализации регионов» [5].

Ф. Mantino выделяет следующие характеристики территориального подхода:

- ориентация на конкретные места и их территориальный масштаб;
- стратегия эндогенного развития, твердо основанная на природных и социокультурных активах территории и направленная на поддержку предоставления общественных благ и услуг;
- многоуровневая система управления, направленная на координацию и создание сетей как в вертикальном смысле (отношения между различными уровнями власти), так и в горизонтальном смысле (отношения между субъектами и заинтересованными сторонами, проживающими и/или действующими на конкретной территории);
- ориентация на инвестиции, а не на субсидии [34].

А. И. Бородин и А. Н. Сорочайкин предполагают, что «объектами территориального управления могут быть, прежде всего, такие процессы, которые не имеют четкого отраслевого принципа: малое и среднее предпринимательство, материально-техническое обеспечение производства, межотраслевые производства, образование, медицина, экология и т.д.» [2].

Изложенный выше материал:

- 1) свидетельствует о том, что сущность и содержание территориального подхода к управлению регионом не отличаются конкретностью, при этом, в частности, недостаточно отражены его принципы, функции и методы;
- 2) подтверждает необходимость уточнения содержания данного подхода и его отличий от других типов подходов к управлению регионом, а также цепями поставок;
- 3) позволяет сделать вывод, что территориальный подход предполагает:
  - установление границ конкретной территории, представляющей интерес для конкретного субъекта управления. При этом данный субъект должен быть в состоянии поддерживать конкурентоспособность и создать необходимые условия для достижения целей физических и юридических лиц, находящихся на данной территории;
  - определение мест расположения подчиненных субъекту управления объектов и установление границ территорий (зон), обеспечивающих эффективное решение поставленных перед ними задач;
  - установление и поддержание отношений, обеспечивающих достижение целей физических и юридических лиц, находящихся на данной территории и ее частях, в условиях динамично меняющейся внешней среды.

## Материалы и методы

Достижение цели данного исследования возможно на основе качественных методов, широко представленных в работах [25] и [27]. Основным методом исследования является метод классификаций, например, [22].

Отметим некоторые особенности использования данного метода в исследовании.

Во-первых, классификации «как правило, могут быть сформированы без количественной оценки или статистического анализа» [22].

Во-вторых, используемые при классификации признаки объекта применяются либо последовательно для определения отличий одного объекта от другого; либо параллельно для описания группы объектов и установления взаимосвязей между ними.

В-третьих, основным инструментом параллельного использования качественных признаков (одновременно двух, трех и более) при описании объектов являются бинарные матрицы, например, [38]. Анализ литературных источников показал, что бинарные матрицы используются авторами для решения локальных задач, раскрывая тот или иной аспект объекта исследования. В качестве примеров можно сослаться на работы в области стратегического менеджмента таких авторов, как D. F. Abell [20], R. E. Nichens и S. J. Robinson [29], C. W. Stern и M. S. Deimler [37]. В то же время представляет интерес системное использование бинарных матриц для многоуровневого структурирования сложных объектов исследования и изучения связей его элементов.

В-четвертых, если в бинарных матрицах «все измерения являются дихотомиями, формула для определения числа возможных вариантов классификаций равна 2, где  $W$  — число используемых признаков объекта» [38].

В-пятых, если количество объектов, подлежащих классификации, значительно, то возникает проблема выбора ограниченного количества признаков данных объектов, поскольку в противном случае «это дало бы матрицу поистине ошеломляющих пропорций» [38].

## Обоснование принципов управления конкурентоспособностью и устойчивостью объектов

Для того чтобы раскрыть сущность территориального подхода к управлению не только регионом, но и цепями поставок, целесообразно:

- 1) выделить основные системы управления объектами в целом;
- 2) обосновать принципы управления данными системами.

Для решения первой задачи следует использовать следующие классификационные признаки и соответствующие им дихотомии:

- приоритеты развития системы управления объектами: закрепление достигнутых системой результатов и создание предпосылок для долгосрочного развития данных объектов;
- задачи системы управления объектами: устранение или нивелирование слабых сторон и развитие сильных сторон данных объектов.

В результате совместного использования данных признаков и дихотомий можно выделить следующие системы управления объектами в целом: управления пре-емственностью, управления устойчивостью, управления конкурентоспособностью и управления нововведениями (инновациями) (рис. 1).

Каждую из представленных на рис. 1 систем управления характеризуют классификационные признаки, позволяющие подчеркнуть их специфику. Данные признаки отражены в табл. 2.

Информация рис. 1 и табл. 2 создает предпосылки решения второй задачи данного раздела, связанной с обоснованием принципов управления объектами. С уче-

**Приоритеты  
развития системы управления**

	Закрепление достигнутых результатов	Создание предпосылок для долгосрочного развития
Устранение слабых сторон <b>Задачи системы управления</b> Развитие сильных сторон	Система управления преемственностью	Система управления устойчивостью
	Система управления конкурентоспособностью	Система управления нововведениями

Рис. 1. Классификация систем управления объектами [18]

Fig. 1. Classification of object management systems

Таблица 2

**Классификационные признаки систем управления объектами**

Table 2. Classification characteristics of object management systems

Тип системы управления	Классификационные признаки систем управления объектами
Система управления преемственностью	Знания, умения, навыки, компетенции
Система управления устойчивостью	Экономический, социальный, экологический аспекты устойчивости
Система управления конкурентоспособностью	Ресурсы, население (персонал), коммуникации (отношения)
Система управления нововведениями	Отрасль, доля рынка, уровни наукоемкости и кооперации организаций

том специфики объекта «территория» (табл. 1) продемонстрируем метод формирования данных принципов на примере систем управления конкурентоспособностью и устойчивостью.

Совместное использование трех классификационных признаков системы управления конкурентоспособностью (табл. 2) позволяет предложить восемь ее основных принципов (табл. 3).

В табл. 3 использованы следующие коды: «0», если признак не учитывается, и «1», если признак учитывается при обосновании соответствующего принципа.

Содержание табл. 3 позволяет сделать следующие выводы:

- закрепление объектом полученных результатов является приоритетом системы управления конкурентоспособностью объекта (табл. 2);
- упущенная выгода объекта может быть оценена после получения информации о тех возможностях и угрозах, которые не были известны, либо не учитывались субъектом управления на момент принятия управленческого решения, что требует совершенствования его коммуникационной политики;
- достижение достойного уровня благополучия населения региона и/или персонала звеньев цепей поставок является необходимым условием развития данных объектов управления;
- комбинация признаков «население (персонал)» и «коммуникации» создает предпосылки для достижения синергетического эффекта, при прочих равных условиях

**Принципы управления конкурентоспособностью объектов**  
Table 3. Principles of facility competitiveness management

Ресурсы	Население (персонал)	Коммуникации	Принципы управления конкурентоспособностью объектов
0	0	0	Закрепление объектом полученных результатов
0	0	1	Упущенная выгода объекта
0	1	0	Благополучие населения (персонала)
0	1	1	Достижение синергетического эффекта
1	0	0	Развитие ресурсной базы объекта
1	0	1	Мобильность ресурсов объекта
1	1	0	Технологичность и производительность
1	1	1	Стратегическая ориентация развития

обеспечивающего конкурентоспособность как региона, так и звеньев цепей поставок;

- ресурсная база объекта управления является основой для его позиционирования среди аналогичных ему объектов управления и привлечения инвестиций;
- ресурсы объекта управления нуждаются в консолидации/разукрупнении, движении, а также в переработке в продукцию и/или услуги, создающие ценности для их конечных потребителей, спрос которых может существенно меняться;
- операции с ресурсами осуществляет население региона и персонал звеньев цепей поставок в условиях конкуренции, обеспечить выигрыш в которой можно за счет внедрения эффективных технологий и роста производительности;
- выход на более высокий уровень конкурентоспособности, как правило, предполагает развитие конкурентных преимуществ объекта управления, которое требует его стратегической ориентации.

По аналогии с методикой обоснования принципов управления конкурентоспособностью объекта на основе таких классификационных признаков, как экономический, социальный и экологический аспекты можно обосновать принципы управления его устойчивостью (табл. 4).

Содержание табл. 4 позволяет сделать следующие выводы:

- внедрение концепции устойчивости и устойчивого развития сопровождается значительными сложностями и недооценкой ее сущности. Так, например, R. Gibson пришел к выводу, что «в государственном и частном секторах за последнее десятилетие мало что было достигнуто на фронте устойчивого развития» [26];
- экологический аспект устойчивости предполагает, в частности, безопасность жизнедеятельности объекта, переработку и утилизацию отходов, создание комфортной среды обитания и т.п.;
- ориентация на социальный аспект устойчивости означает, как минимум, обеспечение потребителей продукцией и/или услугами, а также снижение безработицы среди населения;
- экологический и социальный аспекты по меньшей мере отражают снижение количества заболеваний и потерь трудоспособности населения (персонала);
- экономический аспект устойчивости направлен на достижение объектом определенного уровня рентабельности, а также увеличение его налогооблагаемой базы;
- совместный учет экономического и экологического аспектов позволяет снизить нагрузку объекта на окружающую среду;



**Принципы управления устойчивостью объектов**

Table 4. Sustainability management principles

Экономический	Социальный	Экологический	Принципы управления устойчивостью объектов
0	0	0	Игнорирование (непонимание) субъектом аспектов устойчивого развития
0	0	1	Безопасность жизнедеятельности объекта, переработка и утилизация отходов
0	1	0	Выгода потребителей продукции и/или услуг объекта и занятость населения
0	1	1	Снижение количества заболеваний и потерь трудоспособности населения (персонала)
1	0	0	Рентабельность объекта, увеличение его налогооблагаемой базы
1	0	1	Снижение нагрузки объекта на окружающую среду
1	1	0	Повышение квалификации персонала, снижение брака, создание стимулов для инноваций
1	1	1	Устойчивое развитие объекта

- экономический и социальный аспекты приводят к повышению квалификации персонала, снижению брака, а также созданию стимулов для инноваций;
- комбинация перечисленных выше аспектов устойчивости должна приводить к устойчивому развитию и региона, и звеньев цепи поставок.  
Если оценивать устойчивость территорий, то:
- с точки зрения административно-территориального подхода размеры территорий могут меняться либо за счет объединения, либо за счет разделения территорий регионов;
- с точки зрения конечных звеньев цепей поставок на потребительском рынке продукции и/или услуг устойчивость территорий может быть проблемной, поскольку в данном случае их размеры предопределяются теми выгодами, которые предоставлены конечным потребителям продукции и/или услуг (в работе [29] их насчитывается девять). Кроме того, определение размеров территорий потенциального сбыта и территорий послепродажного обслуживания существенно затруднено при реализации нескольких видов продукции и/или услуг. Если их, например, насчитывается 10 наименований, то суммарное количество зон данного типа составляет 90, что осложняет условия деятельности торговых звеньев цепей поставок в условиях конкуренции с другими поставщиками.

### **Варианты управленческих решений при взаимодействии регионов с звеньями цепей поставок с точки зрения территориального подхода**

Как показано ранее, территориальный подход имеет специфику при управлении регионом и цепями поставок. Кроме того, следует учитывать, что реализация данного подхода для обоих объектов управления также специфична. В частности, она проявляется в том, что данный подход применяется в комплексе с другими подходами к управлению как регионом, так и цепями поставок.

Для определения данных подходов и конкретизации содержания интегрированного территориального подхода целесообразно воспользоваться следующими классификационными признаками и дихотомиями:

- 1) по отношению к цепям поставок:
  - стадии создания цепи поставок: исследование и проектирование;
  - задачи цепи поставок: формирование и создание экономического пространства;
- 2) по отношению к региону:
  - цели развития региона: обеспечение жизнедеятельности и извлечение выгод;
  - потенциал региона: экономический и управленческий.

Использование перечисленных выше признаков и дихотомий позволяет разработать классификации базовых подходов к управлению цепями поставок (рис. 2) и регионом (рис. 3).

Как следует из содержания рис. 2 и 3, реализация подходов к управлению цепями поставок и регионом требует согласования и соответствующих корректировок (рис. 4).

Причем:

- при реализации маркетингового подхода фокусным предприятием цепей поставок необходимо ориентироваться на обеспеченность региона материальными, информационными, финансовыми, а также людскими ресурсами;
- функциональный подход к управлению цепями поставок должен учитывать возможности и способность региона выполнять технологические, логистические и торговые операции, обеспечивающие создание и доставку ценностей их конечным потребителям в рамках прагматического подхода к управлению регионом;
- институциональный подход, реализуемый фокусным предприятием, предполагает формирование систем, выполняющих указанные выше операции в рамках предпринимательского подхода к управлению регионом. Для разработки вариантов управленческих решений при взаимодействии регионов со звеньями

#### Стадии создания цепи поставок

		Исследование	Проектирование
Формирование экономического пространства <b>Задачи цепи поставок</b> Освоение экономического пространства		<b>Маркетинговый подход (М)</b>	<b>Территориальный подход (Тц)</b>
		<b>Институциональный подход (И)</b>	<b>Функциональный подход (Ф)</b>

Рис. 2. Классификация базовых подходов к управлению цепями поставок  
Fig. 2. Classification of basic supply chain management approaches

#### Цели развития региона

		Обеспечение жизнедеятельности	Извлечение выгод (развитие)
Управленческий <b>Потенциал региона</b> Экономический		<b>Директивный подход (Д)</b>	<b>Предпринимательский подход (П)</b>
		<b>Территориальный подход (Тр)</b>	<b>Ресурсный подход (Р)</b>

Рис. 3. Классификация базовых подходов к управлению регионом  
Fig. 3. Classification of basic approaches to regional management

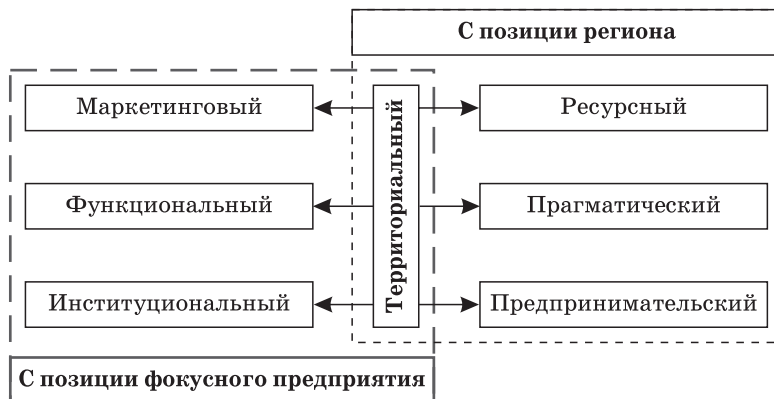


Рис. 4. Взаимосвязь подходов к управлению регионом и цепями поставок  
 Fig. 4. Linkages between regional and supply chain management approaches

цепей поставок с точки зрения территориального подхода целесообразно разработать классификацию территорий с точки зрения исследуемых объектов управления.

Для того чтобы выделить территории с точки зрения фокусного предприятия, необходимо использовать следующие классификационные признаки и дихотомии:

- тип объектов управления: цель поставок и потребители;
- статус объектов управления: основные и сопутствующие.

Данные признаки и дихотомии позволяют выделить следующие типы территорий: звеньев цепей поставок, потенциального сбыта продукции, движения потоков ресурсов и послепродажного обслуживания (услуг) (рис. 5).

Классификация территорий с точки зрения региона основывается на следующих классификационных признаках и дихотомиях:

- освоенность территорий: освоенные и неосвоенные;
- освоенность ресурсов территорий: освоенные и неосвоенные.

На основе данных признаков и дихотомий можно выделить четыре варианта освоенности территорий и ресурсов региона (рис. 6).

Информация, приведенная на рис. 5 и 6, позволяет обосновать варианты управленческих решений при взаимодействии регионов со звеньями цепей поставок с точки зрения территориального подхода (табл. 5).

		Тип объектов управления	
		Цепь поставок	Потребители
Основные Статус объектов управления	Сопутствующие	Территории звеньев цепей поставок	Территории потенциального сбыта продукции
	Основные	Территории движения потоков ресурсов	Территории послепродажного обслуживания (услуг)

Рис. 5. Классификация территорий с точки зрения фокусного предприятия  
 Fig. 5. Classification of territories from the point of view of the focus enterprise

### Освоенность территорий

	Освоенные	Неосвоенные
Освоенные (дефицит)	Освоенная территория при освоенных ресурсах	Неосвоенная территория при освоенных ресурсах
<b>Освоенность ресурсов</b> Неосвоенные (избыток)	Освоенная территория при неосвоенных ресурсах	Неосвоенная территория при неосвоенных ресурсах

Рис. 6. Классификация территорий с точки зрения региона  
Fig. 6. Classification of territories from a regional perspective

Таблица 5

#### Варианты управленческих решений при взаимодействии регионов со звеньями цепей поставок с точки зрения территориального подхода

Table 5. Options for management solutions in the interaction of regions with links of supply chains from the point of view of the territorial approach

Вид территорий	Освоенная территория при освоенных ресурсах	Неосвоенная территория при освоенных ресурсах	Освоенная территория при неосвоенных ресурсах	Неосвоенная территория при неосвоенных ресурсах
<b>Территории звеньев цепей поставок</b>	Функционирование звеньев	Размещение звеньев на территории региона	Привлечение ресурсов	Размещение звеньев с привлечением необходимых ресурсов
<b>Территории движения потоков ресурсов</b>	Движение потоков ресурсов	Прокладка и строительство путей сообщения	Освоение ресурсов, необходимых для движения потоков	Строительство путей сообщения и освоение ресурсов для движения потоков
<b>Территории потенциального сбыта продукции</b>	Удержание традиционных и привлечение новых потребителей	Реализация маркетинговой стратегии по привлечению новых потребителей	Внедрение на традиционный рынок новых видов продукции и/или услуг	Реализация маркетинговой стратегии по привлечению новых потребителей новых видов продукции и/или услуг
<b>Территории послепродажного обслуживания (услуг)</b>	Обслуживание традиционных потребителей продукции и/или услуг	Обслуживание потребителей, купивших продукцию у предприятий-конкурентов	Внедрение новых видов обслуживания традиционных потребителей продукции	Обслуживание потребителей, купивших продукцию у предприятий-конкурентов при внедрении новых видов обслуживания

Анализ информации, представленной в табл. 5, позволяет сделать следующие выводы:

- наличие неосвоенных территорий и ресурсов предполагает, в том числе, их освоение как государственными, так и частными хозяйствующими субъектами;
- освоение территорий и ресурсов требует привлечения инвестиций в экономику региона, например, на основе государственно-частного партнерства;
- поскольку инвестиции в территории являются долгосрочными, то регионом должна быть гарантирована защита инвестиций такого рода.

### **Теоретические предпосылки для реализации территориального подхода к управлению регионом и цепями поставок**

Реализация территориального подхода к управлению регионом и цепями поставок имеет некоторые различия, которые на стадии согласования подлежат выявлению и устранению.

Последовательность освоения территорий и ресурсов региона на основе территориального подхода представлена на рис. 7, на котором отражены не только соответствующие ему процессы, но и указаны их типы со ссылкой на подходы к управлению регионом, основанные на информации рис. 3.



Рис. 7. Последовательность освоения территорий и ресурсов региона на основе территориального подхода

Fig. 7. Sequence of development of the territories and resources of the region based on the territorial approach

Анализ рис. 7 позволяет сделать следующие выводы:

- при реализации территориального подхода к управлению регионом используются восемь этапов, которые дополнительно отражают директивный, прагматический и предпринимательский подходы (рис. 3) к освоению территорий и ресурсов региона (рис. 6);
- в условиях альтернативного освоения территорий и ресурсов региона целесообразно ориентироваться на максимальный экономический, социальный и экологический эффекты, которые требуют соответствующего обоснования в рамках устойчивого развития региона (рис. 1);
- часть этапов территориального подхода требуют согласования с этапами территориального подхода к управлению цепями поставок.

На рис. 8 с использованием данных рис. 2 представлена последовательность формирования цепей поставок, основу которой составляет территориальный подход.

Анализ данных рис. 8 позволяет сделать следующие выводы:

- 1) основу данного рисунка составляет информация, представленная в табл. 6 и содержащая:
  - основные фазы преобразования сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих в готовый продукт;
  - соответствующие данным фазам операции технологического и логистического процессов и их основные варианты (1' и 1'') в зависимости от требований конечного потребителя;
  - сведения о транзите (логистических операциях) сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих, связывающего предыдущую и последующие технологические операции, расположенные в разных регионах или на разных территориях;
- 2) использование в качестве классификационных признаков представленных выше объектов: «сырье», «полуфабрикат», «продукт» и «транзит» при их наличии (код «1») и/или отсутствии (код «0») позволяет разработать классификацию регионов с точки зрения фокусного предприятия (табл. 7);
- 3) при разработке последовательности формирования цепей поставок на основе территориального подхода принимались во внимание:
  - ценности конечных потребителей продукции и/или услуг;

Таблица 6

**Варианты технологий производства продукции и/или оказания услуг  
в цепях поставок**

Table 6. Production and/or supply chain service options

Технология	Сырье	Полуфабрикат	Полуфабрикат	Полуфабрикат	Полуфабрикат	Полуфабрикат	Продукт
1'	Оп1 <sub>1</sub>	Оп1 <sub>2</sub>	Оп1' <sub>3</sub>	Оп1' <sub>4</sub>	Оп1 <sub>5</sub>	...	Оп1' <sub>k</sub>
1''			Оп1'' <sub>3</sub>	Оп1'' <sub>4</sub>			Оп1'' <sub>l</sub>
	Транзит 1-2				Транзит 5-х		
		Транзит 1'-1''		Транзит 4''-5			
			Транзит 3''-4''				
2	Оп2' <sub>1</sub>	Оп2 <sub>2</sub>	Оп2 <sub>3</sub>	Оп2 <sub>4</sub>	Оп2' <sub>5</sub>	...	Оп2' <sub>m</sub>
	Оп2'' <sub>1</sub>				Оп2'' <sub>5</sub>		Оп2'' <sub>s</sub>
...	...	...	...	...	...	...	...
N	ОпN <sub>1</sub>	ОпN <sub>2</sub>	ОпN <sub>3</sub>	ОпN <sub>4</sub>	ОпN <sub>5</sub>	...	ОпN <sub>t</sub>

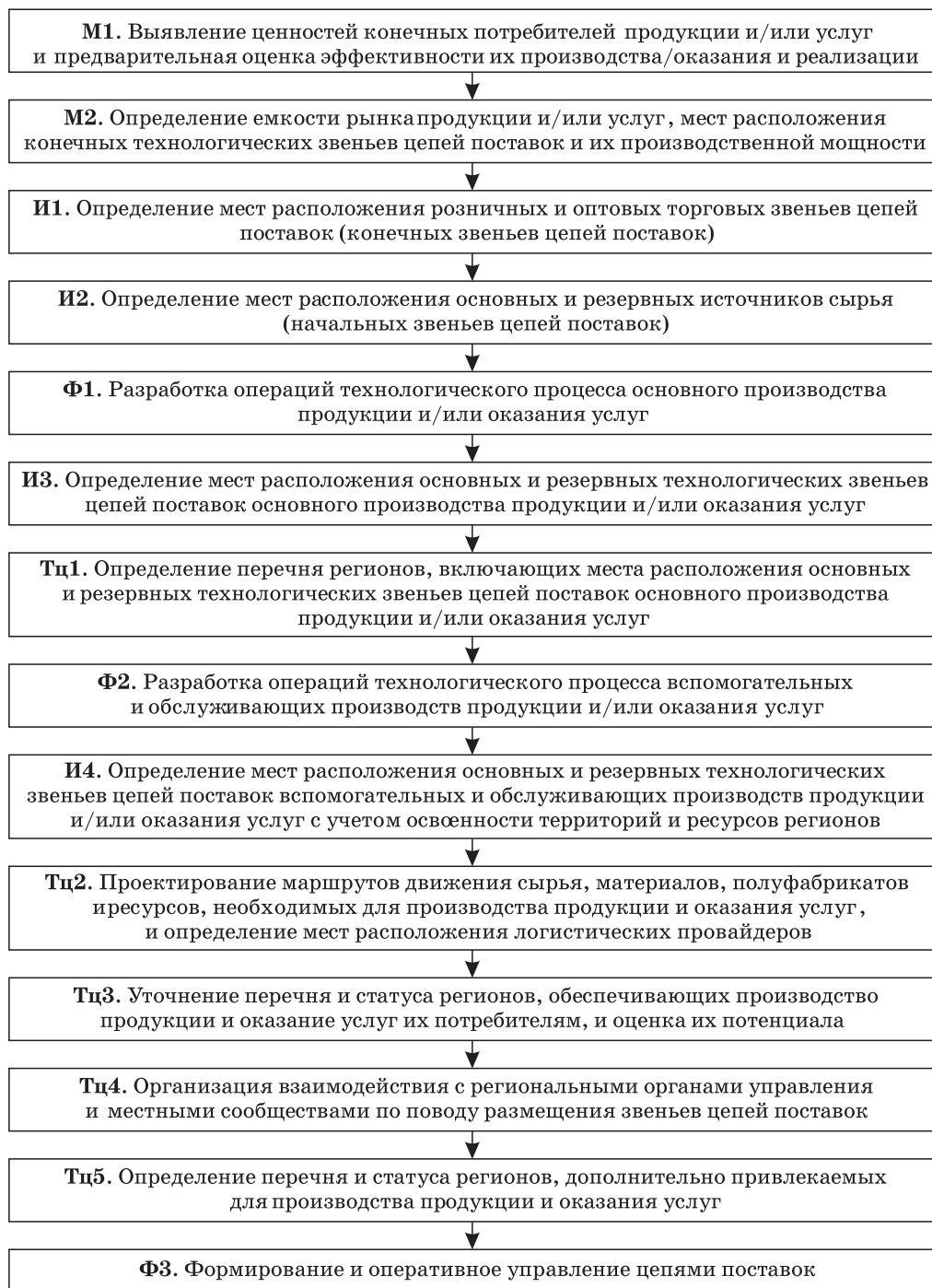


Рис. 8. Последовательность формирования цепей поставок на основе территориального подхода  
 Fig. 8. Sequence of supply chain formation based on territorial approach



**Классификация регионов с точки зрения  
фокусного предприятия**  
Table 7. Classification of regions from the point of view  
of the focus enterprise

Сырье	Полуфабри- кат	Продукт	Транзит	Тип региона
0	0	0	0	Резервный
0	0	0	1	Транзитный
0	0	1	0	Потребляющий
0	0	1	1	Перевалочный
0	1	0	0	Технологический
0	1	0	1	Передельный
0	1	1	0	Доводочный
0	1	1	1	Промышленный
1	0	0	0	Добывающий
1	0	0	1	Сырьевой
1	0	1	0	Возвратный
1	0	1	1	Нетехнологичный
1	1	0	0	Перерабатывающий
1	1	0	1	Снабжающий
1	1	1	0	Самодостаточный
1	1	1	1	Развитый

- операции технологических процессов основного производства, создающие ценности данного типа и места расположения звеньев цепей поставок (предприятий), осуществляющих данные процессы;
  - операции технологических процессов вспомогательного и обслуживающего производства, расположенные, как правило, вблизи объектов основного производства, и места расположения звеньев цепей поставок (предприятий), осуществляющих данные процессы;
  - транзитные (логистические) операции, связывающие перечисленные выше типы звеньев цепей поставок (предприятий);
  - перечень регионов, в которых расположены звенья цепей поставок;
  - отношения, которые нужно сформировать с руководством данных регионов.
- Согласование этапов территориальных подходов, представленных на рис. 7 и 8, обеспечивает формирование целостного подхода к управлению регионом и цепями поставок, что нашло отражение на рис. 9.

Как следует из содержания рис. 9, для достижения положительного эффекта от внедрения территориального подхода необходимы:

- совместная заинтересованность в освоении территорий и ресурсов региона как со стороны его руководителей, так и звеньев цепей поставок;
- создание условий для достижения конкурентоспособности региона для привлечения к сотрудничеству звеньев цепей поставок;
- организация долгосрочного сотрудничества региона и цепей поставок, поддерживающих конкурентоспособность цепей данного типа.

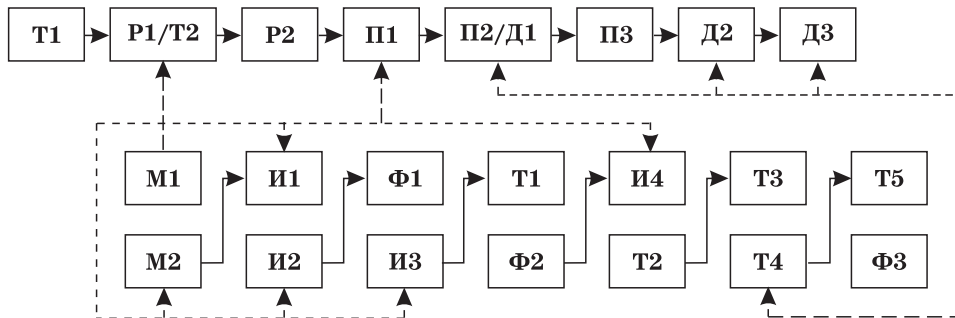


Рис. 9. Взаимосвязи этапов территориальных подходов к управлению регионом и цепями поставок

Fig. 9. Interlinkages of territorial approaches to regional and supply chain management

### Обсуждение

По сравнению с большинством стран мира Российская Федерация находится в одном из наиболее выгодных положений, связанных со значительным потенциалом неосвоенных территорий и невостребованных транзитных возможностей. Решение проблем устойчивости и устойчивого развития предполагает использование данного потенциала, в том числе, за счет привлечения инвесторов для организации производств и оказания услуг. В данных условиях существенно возрастает роль территориального подхода к управлению не только регионами и входящими в него местностями, но и цепями линейно упорядоченных предприятий, заинтересованных в развитии своего бизнеса.

В данной статье затронуты общие аспекты формирования данного подхода, учитывающего экономические, социальные и экологические интересы не отдельного, а нескольких объектов управления и сделана попытка интегрирования, как минимум, двух вариантов территориального подхода, что должно способствовать сокращению времени и экономии ресурсов при освоении новых территорий для решения актуальных проблем человечества.

Полученные автором результаты могут быть уточнены и дополнены посредством:

- проектирования, формирования и оптимизации интегральных систем управления, используемых несколькими субъектами одновременно, ориентированных на снижение их упущенной выгоды;
- разработки методики оценки размеров территорий потенциального сбыта продукции и послепродажного обслуживания с точки зрения звеньев цепей поставок в условиях конкуренции с учетом ценностей конечных потребителей продукции и/или услуг;
- обоснования рекомендаций по размещению технологических, торговых и логистических звеньев цепей поставок в регионах и формированию транспортных коридоров, в том числе, и на международном уровне;
- развития методов обеспечения устойчивости регионов и цепей поставок как по отдельности, так и совместно за счет синергетического эффекта от их взаимодействия;
- использования логистического подхода к управлению регионами и цепями поставок на основе цифровизации экономических систем и процессов, способствующей повышению эффективности управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

## Заключение

Таким образом, в ходе исследования были получены следующие результаты, имеющие признаки научной новизны:

- обоснованы принципы управления конкурентоспособностью и устойчивостью объекта управления (табл. 3 и 4);
- разработаны классификации: подходов к управлению регионом и цепями поставок (рис. 2 и 3); территорий с точки зрения фокусного предприятия цепи поставок и региона (рис. 5 и 6); регионов с точки зрения фокусного предприятия цепи поставок (табл. 7);
- представлены варианты управленческих решений при взаимодействии регионов со звеньями цепей поставок с точки зрения территориального подхода (табл. 5);
- разработаны последовательности формирования цепей поставок и освоения территорий и ресурсов региона на основе территориального подхода и установлены взаимосвязи между ними (рис. 7, 8 и 9).

Данные результаты создают необходимые теоретические и методические предпосылки для успешной реализации стратегий развития как отдельных государств, так и крупных хозяйствующих субъектов за счет снижения административных, организационных, правовых, технологических и прочих барьеров, препятствующих росту благосостояния населения и ограничивающих доступ будущих поколений к удовлетворению потребностей.

## Литература

1. Астапенко М. С. Теории и концепции пространственной экономики: сущностные аспекты и эволюция подходов // Вестник Евразийской науки. 2018. Т. 10. № 1. С. 2.
2. Бородин А. И., Сорочайкин А. Н. Социально-экономическое развитие регионов: концепция, механизм, управление // Труды Карельского научного центра РАН. 2013. № 5. С. 4–11.
3. Важаев А. Н., Самарова Ю. А. Территориальный подход к выбору поставщиков услуг и оборудования для экономических субъектов на примере вуза [Электронный ресурс]. URL: <https://science-education.ru/pdf/2011/4/71.pdf> (дата обращения: 14.03.2021).
4. Вебер А. Теория размещения промышленности. Л.; М. : Книга, 1926. 223 с.
5. Герасименко В. П. Концепция структурной трансформации организационно-экономического механизма управления регионом [Электронный ресурс]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/235273198.pdf> (дата обращения: 14.03.2021).
6. Горбунова Ю. В., Сафонов А. Я. Управление городскими территориями: термины и понятия. Красноярск : Краснояр. гос. аграр. ун-т, 2017. 47 с.
7. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. М. : ГУ ВШЭ, 2004. 495 с.
8. Гутман Г. В., Мироедов А. А., Федин С. В. Управление региональной экономикой. М. : Финансы и статистика, 2002. 176 с.
9. Колосовский Н. Н. Избранные труды. Смоленск : Ойкумена, 2006. 336 с.
10. Костинский Г. Д. Идея пространственности в географии // Известия РАН. Сер. «География». 1992. № 6. С. 31–40.
11. Лазичева Е. А. Региональная система как объект и субъект управления региональным развитием // Известия Томского политехнического университета. 2008. Т. 312, № 6. С. 19–23.
12. Ляпина И. Р. Содержание территориального подхода к управлению регионом // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 3–4 (025–026). С. 193–197.
13. Панасюк М. В. Управление регионом: территориальный аспект : монография. Казань : Казанский государственный университет, 2005. 161 с.
14. Смагина М. Н. Теория и методология исследования закономерностей регионального развития : монография. Тамбов : Консалтинговая компания Юком, 2018. 80 с.
15. Территория и общественное развитие: когнитивный анализ в геоэкономическом контексте: монография / М. Г. Никитина, В. В. Побирченко, Е. А. Шутаева, Д. Б. Мираньков; под науч. ред. М. Г. Никитиной. Симферополь : КФУ им. В. И. Вернадского, 2018. 262 с.

16. Тихонова Н. Е., Акатнова А. М., Седова Н. Н. Жилищная обеспеченность и жилищная политика в современной России // Социологические исследования. 2007. № 1. С. 71–81.
17. Тюнен И. Изолированное государство. М. : Экономическая жизнь, 1926. 340 с.
18. Тяпухин А. П. Логистика. Управление цепями поставок. М. : КноРус, 2018. 568 с.
19. Чекмарев В. В. К теории экономического пространства // Проблемы новой политической экономии. 1999. № 3. С. 4–11.
20. Abell D. F. *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present — Preempting the Future*. New York : Free Press, 1993. 292 p.
21. Aitken J. Agility and Leanness — a successful and complimentary partnership in the lighting industry, Proceedings of the Logistics Research Network 2000 Conference, 6 September 2000. Cardiff, 2000. P. 1–7.
22. Bailey K. D. *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. London : Sage Publications, Inc., 1994. 96 p.
23. Brown N. R., Lim F. B. A New Era for Supply Chains. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kkr.com/global-perspectives/publications/new-era-supply-chains> (дата обращения: 23.02.2021).
24. Christaller W. *Central Places in Southern Germany*. New York: C. W. Baskin, 1967. 119 p.
25. Creswell J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. USA : SAGE Publications, Inc., 2014. 261 p.
26. Gibson R. *Sustainability assessment: applications and opportunities*. London : Routledge, 2016. 296 p.
27. Hameed H. Quantitative and qualitative research methods: Considerations and issues in qualitative research. Preprint. 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342491265\\_Quantitative\\_and\\_qualitative\\_research\\_methods\\_Considerations\\_and\\_issues\\_in\\_qualitative\\_research/link/5ef6c13b92851c52d60064b5/download](https://www.researchgate.net/publication/342491265_Quantitative_and_qualitative_research_methods_Considerations_and_issues_in_qualitative_research/link/5ef6c13b92851c52d60064b5/download) (дата обращения: 14.03.2021).
28. Handfield R. B., Nichols E. L. *Introduction to Supply Chain Management*. 2<sup>nd</sup> edition. NJ: USA: Upper Saddle River. Prentice Hall, 2003. 192 p.
29. Hichens R. E., Robinson S. J. *The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning*. Wade Long Range Planning. 1978. N 11. P. 8–15.
30. Krugman P. Complex Landscapes in Economic Geography. *American Economic Review*. 1994. N 84 (2). P. 412–416.
31. Launhardt W. Theorie der Kommerziellen Trassierung der Verkehrswege. *Zeitschrift des Hannoverischen Architekten- und Ingenieur-Vereins zu Hannover*. 1872. N 18. P. 515–534.
32. Levarlet F., Alessandrini M., Celotti P. A territorial approach for the implementation of the SDGs in the EU — The role of the European Committee of the Regions. *European Committee of the Regions. Commission for Economic Policy*. 2019. 91 p. DOI:10.2863/11396.
33. Losch A. *The Economics of Location*. New Haven, London : Yale University Press, 1954. 556 p.
34. Mantino F. Developing a Territorial Approach for the CAP. *Institute for European Environmental Policy*. 2011 [Электронный ресурс]. URL: [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/49298/1/MPRA\\_paper\\_49298.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/49298/1/MPRA_paper_49298.pdf) (дата обращения: 14.03.2021).
35. Marshall A. *Principles of Economics*. London : Mc Millan Press, 1961. 858 p.
36. Schejtman A., Berdegue J. A. Rural territorial development. 2004 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1363093560schejtman\\_and\\_berdegue\\_2004\\_rural\\_territorial\\_development\\_6\\_rimisp\\_cardumen.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093560schejtman_and_berdegue_2004_rural_territorial_development_6_rimisp_cardumen.pdf) (дата обращения: 14.03.2021).
37. Stern C. W., Deimler M. S. *Boston Consulting Group on Strategy*. Second Edition. Hoboken, New Jersey : Wiley & Sons, Inc., 2006. 432 p.
38. Warfield J. N. Binary Matrices in System Modeling. *Transactions on systems, man, and cybernetics*. 1973. N 3 (5). P. 441–449.
39. Waters D. *Global Logistics*. New Direction in Supply Chain Management. Philadelphia : Kogan Page Limited, 2007. 536 p.
40. Zinn W., Goldsby T. J. Logistics Professional Identity: Strengthening the Discipline as Galaxies Collide. *Journal of Business Logistics*. 2014. N 35. P. 23–28.

#### Об авторе:

**Тяпухин Алексей Петрович**, директор, ведущий научный сотрудник Оренбургского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (Оренбург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; [artyaruhin@mail.ru](mailto:artyaruhin@mail.ru)

## References

1. Astapenko M. S. Theories and concepts of spatial economics: essential aspects and the evolution of approaches // Bulletin of Eurasian Science [Vestnik Evraziiskoi nauki]. 2018. V. 10. N 1. P. 2 (In Rus).
2. Borodin A. I., Sorochaykin A. N. Socio-economic development of regions: concept, mechanism, management // Proceedings of the Karelian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences [Trudy Karel'skogo nauchnogo tsentra RAN]. 2013. N 5. P. 4–11. (In Rus).
3. Vazhdaev A. N., Samarova Yu. A. Territorial approach to the selection of service providers and equipment for economic entities on the example of a university [Electronic resource]. URL: <https://science-education.ru/pdf/2011/4/71.pdf> (case date: 14.03.2021). (In Rus).
4. Weber A. Theory of industrial placement: translation from German L.; M.: Book, 1926. 223 p. (In Rus).
5. Gerasimenko V. P. Concept of structural transformation of the organizational and economic mechanism of regional management [Electronic resource]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/235273198.pdf> (case date: 14.03.2021). (In Rus).
6. Gorbunova Yu. V., Safonov A. Ya. Management of urban territories: terms and concepts. Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State agrarian university, 2017. 47 p. (In Rus).
7. Granberg A. G. Fundamentals of regional economics: a textbook for universities. M.: HSE, 2004. 495 p. (In Rus).
8. Gutman G. V., Miroedov A. A., Fedin S. V. Management of the regional economy. M.: Finance and statistics, 2002. 176 p. (In Rus).
9. Kolosovsky N. N. Selected works. Smolensk: Oikumena, 2006. 336 p. (In Rus).
10. Kostinsky G. D. The idea of spatiality in geography // Izvestia RAS. Series "Geography" [Izvestiya RAN. Ser. «Geografiya»]. 1992. N 6. P. 31–40. (In Rus).
11. Lazicheva E. A. Regional system as an object and subject of regional development management // Izvestia of Tomsk Polytechnic University [Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta]. 2008. V. 312, N 6. P. 19–23. (In Rus).
12. Lyapina I. R. Content of the territorial approach to the management of the region // Socio-economic phenomena and processes [Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy]. 2011. N 3-4 (025-026). P. 193–197. (In Rus).
13. Panasyuk M. V. Regional management: territorial aspect: monograph. Kazan: Kazan State University, 2005. 161 p. (In Rus).
14. Smagina M. N. Theory and methodology of studying the laws of regional development: monograph. Tambov: Consulting company Yukom, 2018. 80 p. (In Rus).
15. Territorial and social development: cognitive analysis in the geoeconomic context: monograph / M. G. Nikitin, V. V. Pobirchenko, E. A. Shutaeva, D. B. Mirankov; under scientific. ed. M. G. Nikitina. Simferopol: CFU named after V. I. Vernadsky, 2018. 262 p. (In Rus).
16. Tikhonova N. E., Akatnova A. M., Sedova N. N. Housing security and housing policy in modern Russia // Sociological research [Sotsiologicheskie issledovaniya]. 2007. N 1. P. 71–81. (In Rus).
17. Tunen I. Isolated state. M.: Economic life, 1926. 340 p. (In Rus).
18. Tyapukhin A. P. Logistics. Supply Chain Management. M.: KnoRus, 2018. 568 p. (In Rus).
19. Chekmarev V. V. On the theory of economic space // Problems of new political economy [Problemy novoi politicheskoi ekonomii]. 1999. N 3. P. 4–11. (In Rus).
20. Abell D. F. Managing with Dual Strategies: Mastering the Present — Preempting the Future. New York : Free Press, 1993. 292 p.
21. Aitken J. Agility and Leanness — a successful and complimentary partnership in the lighting industry, Proceedings of the Logistics Research Network 2000 Conference, 6 September 2000. Cardiff, 2000. P. 1–7.
22. Bailey K. D. Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques. London : Sage Publications, Inc., 1994. 96 p.
23. Brown N. R., Lim F. B. A New Era for Supply Chains. 2020 [Electronic resource]. URL: <https://www.kkr.com/global-perspectives/publications/new-era-supply-chains> (case date: 23.02.2021).
24. Christaller W. Central Places in Southern Germany. New York: C. W. Baskin, 1967. 119 p.
25. Creswell J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. USA : SAGE Publications, Inc., 2014. 261 p.
26. Gibson R. Sustainability assessment: applications and opportunities. London : Routledge, 2016. 296 p.
27. Hameed H. Quantitative and qualitative research methods: Considerations and issues in qualitative research. Preprint. 2020 [Electronic resource]. URL: <https://www.researchgate.net/>

- publication/342491265\_Quantitative\_and\_qualitative\_research\_methods\_Considerations\_and\_issues\_in\_qualitative\_research/link/5ef6c13b92851c52d60064b5/download (case date: 14.03.2021).
28. Handfield R. B., Nichols E. L. Introduction to Supply Chain Management. 2<sup>nd</sup> edition. NJ: USA: Upper Saddle River. Prentice Hall, 2003. 192 p.
  29. Hichens R. E., Robinson S. J. The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning. Wade Long Range Planning. 1978. N 11. P. 8–15.
  30. Krugman P. Complex Landscapes in Economic Geography. American Economic Review. 1994. N 84 (2). P. 412–416.
  31. Launhardt W. Theorie der Kommerziellen Trassierung der Verkehrswege. Zeitschrift des Hanoverschen Architekten- und Ingenieur-Vereins zu Hannover. 1872. N 18. P. 515–534.
  32. Levarlet F., Alessandrini M., Celotti P. A territorial approach for the implementation of the SDGs in the EU — The role of the European Committee of the Regions. European Committee of the Regions. Commission for Economic Policy. 2019. 91 p. DOI:10.2863/11396.
  33. Losch A. The Economics of Location. New Haven, London : Yale University Press, 1954. 556 p.
  34. Mantino F. Developing a Territorial Approach for the CAP. Institute for European Environmental Policy. 2011 [Electronic resource]. URL: [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/49298/1/MPRA\\_paper\\_49298.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/49298/1/MPRA_paper_49298.pdf) (case date: 14.03.2021).
  35. Marshall A. Principles of Economics. London : Mc Millan Press, 1961. 858 p.
  36. Schejtman A., Berdegue J. A. Rural territorial development. 2004 [Electronic resource]. URL: [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1363093560schejtman\\_and\\_berdegue\\_2004\\_rural\\_territorial\\_development\\_6\\_rimisp\\_cardumen.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093560schejtman_and_berdegue_2004_rural_territorial_development_6_rimisp_cardumen.pdf) (case date: 14.03.2021).
  37. Stern C.W., Deimler M.S. Boston Consulting Group on Strategy. Second Edition. Hoboken, New Jersey : Wiley & Sons, Inc., 2006. 432 p.
  38. Warfield J. N. Binary Matrices in System Modeling. Transactions on systems, man, and cybernetics. 1973. N 3 (5). P. 441–449.
  39. Waters D. Global Logistics. New Direction in Supply Chain Management. Philadelphia : Kogan Page Limited, 2007. 536 p.
  40. Zinn W., Goldsby T. J. Logistics Professional Identity: Strengthening the Discipline as Galaxies Collide. Journal of Business Logistics. 2014. N 35. P. 23–28.

**About the author:**

**Alexey P. Tyapukhin**, Director, Leading Researcher at the Orenburg branch of the Institute of Economics of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences (Orenburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; [aptyapuhin@mail.ru](mailto:aptyapuhin@mail.ru)

# Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае: факты, проблемы, перспективы

Александрова Т. В.<sup>1\*</sup>, Попов В. Л.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Российская Федерация; \*atvpsu@yandex.ru

<sup>2</sup>Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В условиях переориентации экономики России на инновационный путь развития вопрос повышения производительности труда стал важной частью государственной политики. В настоящее время в стране реализуется масштабный национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». Внедрение проектного подхода к управлению производительностью труда для российской экономики имеет приоритетное стратегическое значение, поскольку его применение способствует росту эффективности использования ресурсов, реализации целей модернизации производства, стимулированию инновационной и экспортной деятельности отечественных предприятий.

Целью исследования является рассмотрение регионального аспекта процесса реализации приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на примере Пермского края. Методической основой исследования выступают сравнительные, статистические и экспертные методы.

В работе проведен анализ хода реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае, представлены фактические результаты проекта, сформулированы проблемы в сфере выполнения проектных мероприятий, определены перспективы Пермского края в контексте установления более высоких целевых показателей регионального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в сравнении с показателями по России в целом.

Материалы, изложенные в данной статье, могут углубить знания об особенностях реализации приоритетного национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на региональном уровне, а также использоваться для корректировки хода реализации регионального проекта, направленного на повышение производительности труда в Пермском крае.

**Ключевые слова:** производительность труда, обеспечение занятости, приоритетный национальный проект, регион, целевые показатели, механизм реализации проекта

**Для цитирования:** Александрова Т. В., Попов В. Л. Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае: факты, проблемы, перспективы // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 61–80.

## Implementation of the National Project «Labor Productivity and Employment Support» in the Perm Region: Facts, Problems, Prospects

Tatyana V. Alexandrova<sup>1\*</sup>, Viktor L. Popov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Perm State National Research University, Perm, Russian Federation; \*atvpsu@yandex.ru

<sup>2</sup>Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation

## ABSTRACT

In the context of the reorientation of the Russian economy towards an innovative development path, the issue of increasing labor productivity has become an important part of state policy. Currently, the country is implementing a large-scale national project «Labor productivity and



employment support». The implementation of the project approach to managing labor productivity for the Russian economy is of strategic priority, since its application helps to increase the efficiency of resource use, realize the goals of modernizing production, and stimulate innovation and export activities of domestic enterprises.

The aim of the study is to consider the regional aspect of the implementation of the priority national project «Labor productivity and employment support» on the example of the Perm region. The methodological basis of the study are comparative, statistical and expert methods.

The paper analyzes the implementation of the national project «Labor productivity and employment support» in the Perm region; presents the actual results of the project; formulates problems in the implementation of project activities; identifies the prospects of the Perm region in the context of setting higher targets for the regional project «Labor productivity and employment support» in comparison with the figures for Russia as a whole.

The materials outlined in this article can deepen knowledge about the specifics of the implementation of the priority national project «Labor productivity and employment support» at the regional level, as well as be used to adjust the course implementation of a regional project aimed at improving productivity in the Perm region.

*Keywords:* labor productivity, ensuring employment, priority national project, region, targets, project implementation mechanism

**For citing:** Alexandrova T.V., Popov V.L. Implementation of the National Project «Labor Productivity and Employment Support» in the Perm Region: Facts, Problems, Prospects // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 61–80.

---

Национальные проекты нужны, чтобы добиться действительно прорывных результатов в развитии экономики страны

*Владимир Путин, Президент России*

## Введение

Показатель производительности труда, отражающий уровень развития национальной экономики и результативность хозяйственного использования трудовых ресурсов, является ключевым ориентиром эффективности реализации социально-экономической политики во многих странах мира. Его рост определяет стабильность и конкурентоспособность производственной системы государства, закладывает основу для прогрессивных преобразований в отраслях и регионах. Между тем уровень производительности труда, достигнутый в России, почти в два раза меньше, чем в странах, являющихся лидерами развития мировой экономики [8].

Министерство экономического развития России подготовило долгосрочный сценарий развития страны с прогнозом до 2030 г., в соответствии с которым «интенсивность инновационного обновления обрабатывающих производств и динамика производительности труда» станут ключевыми факторами роста конкурентоспособности национальной экономики<sup>1</sup>. В мае 2018 г. Президентом Российской Федерации инициирован стратегический курс на интенсивный рост производительности труда в стране, в соответствии с которым перед Правительством поставлена задача — обеспечить увеличение данного показателя не менее, чем на 5% в год<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года // Официальный сайт Минэкономразвития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (дата обращения: 15.11.2019).

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в ред. от 19.07.2018 г. № 444 [Электронный ресурс]. URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201805070038.pdf> (дата обращения: 15.11.2019).

Это наибольший целевой ориентир для российской экономики за последние 10 лет. Для достижения установленных годовых темпов роста производительности труда 7 мая 2018 г. указом Президента России был утвержден новый способ государственного управления крупномасштабными стратегическими целями — применение проектного подхода к разработке и реализации национальных приоритетов<sup>1</sup>. Согласно требованиям данного указа, Правительство сформировало национальные проекты по 13 ключевым направлениям, среди которых был и проект «Производительность труда и поддержка занятости».

Основной особенностью нацпроекта, ориентированного на повышение производительности труда персонала промышленных предприятий и уровня занятости населения страны, является то, что он предполагает достижение роста производительности не за счет увеличения объема инвестиционных вложений, а за счет поиска и мобилизации резервных возможностей интенсивного развития предприятий. Срок действия данного проекта установлен до 2024 г. Содержательно нацпроект включает несколько приоритетных направлений роста производительности, в том числе таких, как формирование у персонала новых компетенций в сфере продаж, развитие экспортной деятельности предприятий и международных связей, преодоление законодательно-административных барьеров для создания и функционирования бизнеса, создание в отраслях предприятий-образцов с высокими достижениями в сфере роста производительности, формирование цифровой платформы для коммуникации и обмена опытом между предприятиями-участниками нацпроекта.

Пилотный проект был запущен в августе 2017 г. Одним из первых заявок в Минэкономразвития России на включение в число пилотных регионов для участия в данном проекте подал Пермский край, который является одним из лидеров по уровню социально-экономического развития в Приволжском федеральном округе и входит в число 20 наиболее крупных регионов России. Первоначально в пилотном проекте участвовало всего 7 регионов и 12 предприятий, но уже в следующем году число участников возросло в разы: до 16 регионов и 152 предприятий<sup>2</sup>. На начало 2020 г. в реализации нацпроекта участвовало более 600 компаний из 36 регионов. Прогнозируется, что через три-четыре года участниками данного проекта станут не менее 10 тыс. предприятий из 85 субъектов Российской Федерации<sup>3</sup>.

Вопросы, связанные с ходом реализации нацпроекта по повышению производительности труда и занятости населения, являются предметом острых дискуссий среди ученых и практиков. Обзор литературных источников выявил, что несмотря на рост числа участников и накопленный опыт в сфере управления производительностью, в настоящее время не сформировано единое мнение относительно перспектив выполнения данного проекта.

Преодоление многолетней негативной динамики роста производительности труда в России определяет необходимость использования комплексного программного подхода к решению указанных задач. Это подчеркивают в своих работах отечественные ученые Е. В. Балацкий [1], И. В. Богатырева [3], Т. О. Селезнева [11], А. М. Чернопяттов [13], А. И. Щербаков [16]. Ряд частных вопросов рассмотрения проблемы повышения производительности труда и поиска путей их решения исследован российскими авторами Н. А. Гореловым [5; 6], С. Г. Тягловым [12], Л. В. Ша-

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Новости ТАСС. Более 150 компаний из 16 регионов РФ вошли в программу повышения производительности труда [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5141943> (дата обращения: 29.11.2019).

<sup>3</sup> О ходе реализации национальных проектов. Заседание президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 11 ноября 2019 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/38310/> (дата обращения: 30.11.2019).

рониной [14]. Большинство авторов указывают на целесообразность государственного системного решения проблемы низкой производительности труда в России в силу ее высокой значимости для развития отечественной экономики, но при этом указывают на существующие недостатки в ходе реализации нацпроекта [8; 9]. Ряд авторов предлагает более активно использовать передовой зарубежный опыт для повышения уровня производительности российских промышленных предприятий [4; 10; 17; 19; 20]. Некоторые авторы сомневаются в эффективности выбранных проектных мер<sup>1</sup> и возможности реального достижения в практике хозяйствования поставленных в национальном проекте задач в сфере роста производительности труда<sup>2</sup>.

Отсутствие ясной научной позиции относительно перспектив реализации в России нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости» определяет актуальность проведения исследования по данному научно-практическому направлению. Также необходимо отметить и тот факт, что российские предприятия активно вовлечены в процесс реализации данного нацпроекта в своих регионах, имеют накопленный опыт внедрения действенных инструментов, направленных на повышение темпов роста производительности труда. При этом опыт регионов-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» проанализирован, систематизирован и обобщен в неполной мере [2; 8; 15].

Цель исследования — изучение регионального аспекта хода реализации нацпроекта роста производительности труда на примере Пермского края — была достигнута на основе решения трех задач:

- провести анализ практики реализации нацпроекта на территории Пермского края;
- выделить проблемы, свойственные процессу реализации нацпроекта в Пермском крае и предложить подходы к их решению;
- обозначить перспективы реализации нацпроекта применительно к территории Пермского края с учетом фактически достигнутых результатов.

## Материалы и методы

В качестве нормативно-правовой основы для научного исследования использовались Указы Президента России, постановления Правительства Российской Федерации и Правительства Пермского края, а также нормативно-методические документы министерства экономического развития Российской Федерации и министерства промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края.

В теоретическом плане исследование базируется на научных трудах российских и зарубежных авторов, изучающих подходы к управлению производительностью труда и к решению глобальных задач социально-экономического развития современного общества.

Необходимая практическая информация была представлена автономной некоммерческой организацией Пермского края «Региональный центр компетенций в сфере производительности труда». Также информационным источником послужили данные из статистических отчетов крупных промышленных предприятий, принимающих участие в приоритетном нацпроекте по повышению производительности труда на территории Пермского края.

<sup>1</sup> Чернышов Д. К вопросу о реализации нацпроекта по производительности в регионах России [Электронный ресурс]. URL: <https://algoritminfo.ru/archives/5816> (дата обращения: 05.12.2019).

<sup>2</sup> Кричевский Н. В России все еще хотят создать 25 млн современных рабочих мест. Почему это утопия? [Электронный ресурс] URL: <https://www.perm.kp.ru/daily/27069/4138529/> (дата обращения: 05.12.2019).

В процессе исследования применялась методология критического мышления и сравнительного анализа относительно прогнозных и фактических параметров реализации данного нацпроекта. Помимо этого, были задействованы методы компаративного анализа, анализа и синтеза информации, анализа статистических и экспертных данных.

## Результаты и обсуждение

Структура приоритетного проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» основывается на подходах, заложенных при успешном пилотировании в 2017–2018 гг. одноименной приоритетной федеральной программы<sup>1</sup>. В соответствии с требованиями данной программы объектом государственного управления выступают региональные программы роста производительности труда и обеспечения занятости населения, которые должны были быть разработаны и реализованы в субъектах Российской Федерации. Во исполнение майского Указа президента России<sup>2</sup> вышеуказанная федеральная программа была трансформирована в национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», состоящий из трех проектов, каждый из которых имеет свою целевую направленность.

Региональный проект роста производительности труда, реализуемый в Пермском крае, соответствует целям и структурному составу национального проекта<sup>2</sup>. При этом он отличается специфичностью, что обусловлено региональными особенностями.

Пермский край — регион с высоким уровнем развития промышленности и диверсификации экономики. На территории края ведут бизнес такие известные промышленные корпорации, как «Лукойл», «Сибур», «Уралкалий», «Еврохим», «Пермские моторы», «Нестле». С 2017 г. в регионе наблюдается стабильный рост промышленного производства. В настоящее время в Пермском крае реализуется более 20 крупных инвестиционных проектов на 390 млрд руб., создается порядка 6 тыс. новых рабочих мест.

В структуре валового регионального продукта (ВРП) наибольшую долю занимают обрабатывающая промышленность (33%) и добыча полезных ископаемых (18%). На долю оптовой и розничной торговли приходится 12% ВРП, по остальным видам деятельности доля в структуре ВРП не превышает 10%<sup>3</sup>. По объемам несырьевого неэнергетического экспорта регион занимает 14-е место среди субъектов Российской Федерации, осуществляя поставки в 150 стран мира. Через активное участие в реализации национального проекта «Повышение производительности труда и обеспечение занятости» правительство Пермского края намерено увеличить объем экспорта к 2024 г. в 1,6 раза<sup>4</sup>.

С учетом вклада в ВРП для реализации нацпроекта в Пермском крае приори-

<sup>1</sup> Паспорт приоритетной программы «Производительность труда и обеспечение занятости». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам 30.08.2017, протокол № 9 [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/lp/201819012> (дата обращения: 01.12.2019).

<sup>2</sup> Паспорт национального проекта «Производительность труда и обеспечение занятости». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам 24.12.2019, протокол № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/info/35567/> (дата обращения: 01.12.2019).

<sup>3</sup> Современное состояние и перспективы социально-экономического развития Пермского края. Аналитический вестник. 2018. № 21 [Электронный ресурс]. URL: <http://council.gov.ru/media/files/CO6EIGLv9fLfeZLhE5Nu3kTBLHPOvGhb.pdf> (дата обращения: 02.12.2019).

<sup>4</sup> Новости Поволжья. URL: <http://www.interfax-russia.ru/Povoljje/main.asp?id=1081988&p=7> (дата обращения: 25.11.2019).



Рис. 1. Структура регионального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в Пермском крае

Fig. 1. The structure of the regional project «Increasing productivity and supporting employment» in the Perm region

Источник: составлено авторами.

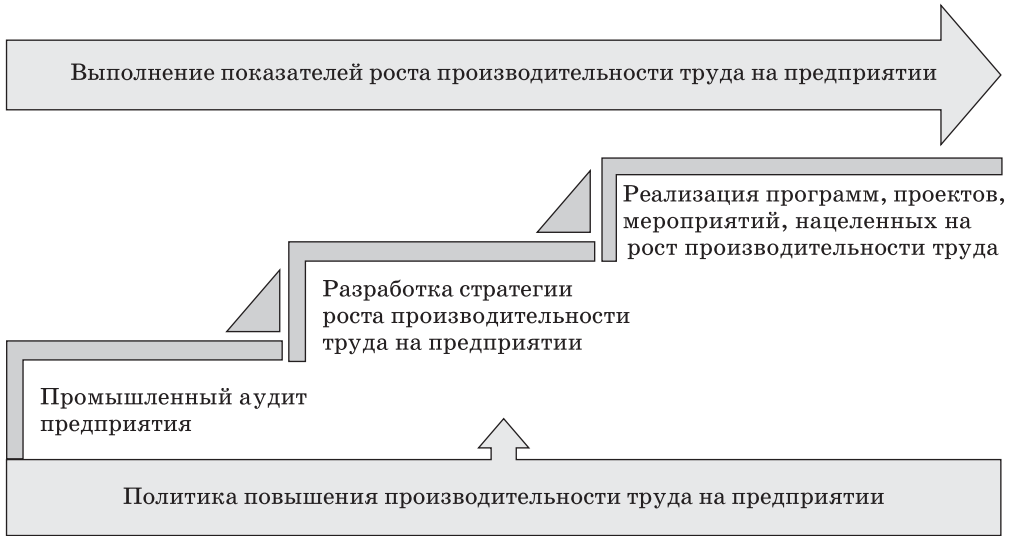


Рис. 2. Схема реализации политики роста производительности труда на предприятиях-участниках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»

Fig. 2. Implementation scheme of productivity policies at the participating enterprises of the national project «Labour Productivity and Employment support»

Источник: составлено авторами.

тетными определены виды экономической деятельности, связанные с производством:

- химических продуктов и химических веществ;
- готовых металлических изделий (кроме машин и оборудования);
- транспортных средств;
- нефтепродуктов и кокса;
- машин и оборудования;
- пищевых продуктов;
- бумаги и бумажных изделий;
- электрического оборудования.

На рис. 1 представлен структурный состав регионального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», реализуемый в Пермском крае.

Для участия в указанном региональном проекте приглашаются предприятия, деятельность которых соответствует следующим критериям:

- предприятие юридически зарегистрировано на территории Пермского края;
- доля в уставном (складочном) капитале юридического лица, принадлежащая налоговым резидентам иностранных государств, не выше 25%;
- предприятие ведет деятельность, которая относится к несырьевым базовым отраслям экономики (обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, торговля, строительство);
- годовая выручка предприятия находится в диапазоне от 400 до 30 000 млн руб.;
- предприятие выражает инициативу по повышению производительности бизнеса; подает заявку на участие в региональном проекте, подписанную генеральным директором; готово разрабатывать и внедрять в практику хозяйствования инструменты по повышению производительности труда.

Работа по реализации политики роста производительности труда на предприятии-

**Результаты промышленного аудита предприятий-участников  
национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»  
в Пермском крае**

Table 1. The results of the industrial audit of the enterprises participating in the national project «Labour Productivity and Employment support» in the Perm region

Оцениваемый показатель	Уровень оценки показателя		
	Низкий	Средний	Высокий
Наличие производственной системы на предприятии: • количество предприятий с данным уровнем оценки, %; • пояснение к оценке показателя	19  система существует формально	27  система требует систематизации	54  система приближается к экспертному уровню
Потенциал к повышению производительности труда: • количество предприятий с данным уровнем оценки, %; • пояснение к оценке показателя	12  возможный рост показателя менее 1% в год	12  возможный рост показателя 1–5% в год	76  возможный рост показателя более 5% в год

Источник: составлено авторами на основе данных Проектного офиса регионального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в Пермском крае.

яч-участниках регионального проекта организована непрерывно. Этот процесс начинается с комплексной диагностики предприятия и завершается внедрением конкретных мер, направленных на рост показателей производительности бизнеса (рис. 2).

На основании заявки предприятия об участии в региональном проекте организуется выездной промышленный аудит на предприятие, цель которого — оценить факторы, необходимые для обеспечения целевого роста производительности, а именно:

- существующую производственную систему;
- достигнутый уровень цифровизации производственной системы;
- потенциальные возможности предприятия к повышению производительности;
- присутствие элементов организационной структуры, на которые могут быть возложены полномочия и ответственность по внедрению прогрессивных инструментов роста производительности труда.

По результатам аудита Проектный офис регионального проекта (рис. 3) принимает решение о включении предприятия в проект и выбирает формат работы с ним. Для предприятий с годовой выручкой от 800 до 30 000 млн руб., с долей участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном (складочном) капитале не более 25%, зарегистрированных на сайте «производительность.рф», рекомендуется участие в проекте под руководством АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (ФЦК), для предприятий с годовой выручкой от 400 до 30 000 млн руб. — под руководством Регионального центра компетенций (РЦК). Также предприятия могут самостоятельно реализовывать



**Целевые показатели национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» для Пермского края на 2019–2024 гг.**  
Table 2. Targets of the national project «Labor productivity and employment support» for the Perm region for 2019–2024

Показатель	Значение показателя по годам					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. Повышение производительности труда на крупных и средних предприятиях несырьевых базовых отраслей экономики, % к предшествующему году	101,7	102,4	103,1	104,4	105,0	106,1
2. Количество средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, вовлеченных в реализацию национального проекта, ед. нарастающим итогом	69	95	115	131	141	141
3. Прирост производительности труда на крупных и средних предприятиях несырьевых базовых отраслей экономики по отношению к уровню производительности труда РФ, %	0,1	0,2	0,2	1,5	1,8	1,9
4. Удельный вес предприятий в общем количестве предприятий-участников национального проекта, которые достигли целевого значения показателей роста производительности труда, %	60,0	80,0	90,0	95,0	95,0	95,0
5. Количество сотрудников средних и крупных предприятий-участников национального проекта, обученных инструментам повышения производительности труда, чел. (нарастающим итогом)	675	935	1115	1275	1275	1375
6. Количество вовлеченных в реализацию национального проекта малых предприятий несырьевых базовых отраслей экономики, ед. (нарастающим итогом)	6	7	8	9	10	11
7. Численность работников предприятий, прошедших переобучение, повышение квалификации в целях повышения производительности труда, чел. (нарастающим итогом)	1031	2062	3093	4124	5155	6186
8. Создание РЦК, ед.	1	–	–	–	–	–

Источник: составлено авторами на основе паспорта регионального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае.

политику повышения производительности труда в соответствии с нормативно-методическими рекомендациями Проектного офиса нацпроекта, действующего в данном регионе.

Для организации сопровождения участников регионального проекта отбираются компании, которые соответствуют по трем критериям:

- обладают хорошо развитой, стандартизированной производственной системой с внедрением элементов цифровизации;
- отличаются высокими темпами роста производительности труда;
- готовы осуществлять всестороннюю поддержку предприятий-участников регионального проекта (консультации экспертов, целевое обучение, демонстрация эталонного производственного потока, организация публичных мероприятий).

В табл. 1 представлены итоги промышленных аудитов промышленных предприятий, принимавших участие в реализации регионального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» за 2017–2019 гг. Эти данные свидетельствуют о том, что Пермский край обладает значительным потенциалом роста производительности труда и может ориентироваться на достижение более высоких целевых ориентиров роста производительности труда, чем заявлено в национальном проекте для Российской Федерации в целом.

По результатам опроса руководителей предприятий-участников регионального проекта в Пермском крае выявлены пять ключевых проблем в сфере повышения производительности труда, на решение которых следует направить основные усилия при разработке и внедрении проектных мероприятий. К ним относятся: невыполнение производственных показателей (24% опрошенных указали на актуальность этой проблемы), низкая вовлеченность операторов в ежемесячное техническое обслуживание производственного оборудования (23%), низкая вовлеченность персонала в процесс организационных изменений (21%), большие потери на переналадку технологического процесса (17%), высокий уровень материально-технических запасов (15%).

В табл. 2 приведены целевые показатели нацпроекта применительно к Пермскому краю на текущий момент времени. Анализ данных табл. 2 показывает, что правительство Пермского края планирует динамично привлекать предприятия к участию в национальном проекте. Целевые региональные показатели производительности труда демонстрируют стабильный ежегодный рост. К окончанию срока реализации проекта количество предприятий-участников из числа представителей среднего и крупного несырьевого бизнеса, а также численность сотрудников таких предприятий, освоивших компетенции по повышению производительности труда, увеличатся более, чем в два раза. В 6 раз возрастет число работников промышленных предприятий, которые пройдут переподготовку и повысят профессиональную квалификацию в целях последующего роста производительности труда. Табл. 2 наглядно иллюстрирует основной вектор повышения производительности труда в Пермском крае — преимущественную ориентацию приоритетного национального проекта на предприятия среднего и крупного бизнеса, обладающие высоким потенциалом к трансформации производственных бизнес-процессов и росту производительности (табл. 1). Запланированное для участия в национальном проекте количество таких предприятий в 12,8 раз больше, чем число субъектов малого предпринимательства. Такое соотношение участников регионального проекта существенно повышает шансы на его успешное выполнение.

По двум целевым показателям Пермский край взял повышенные обязательства в сравнении с минимально возможными значениями, зафиксированными в паспорте национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Первый показатель — рост производительности труда на крупных и средних предприятиях не сырьевых базовых отраслей экономики — Пермский край будет стре-

**Прирост производительности труда на предприятиях-участниках регионального проекта «Производительность труда и поддержка занятости–2018» в Пермском крае**  
 Table 3. Productivity gains at the participating enterprises of the regional project «Productivity and Employment Support 2018» in the Perm region

Предприятие — участник регионального проекта по повышению производительности труда	Годовой прирост производительности труда, %
ООО «Уралбумага»	23
ОАО «Суксунский оптико-механический завод»	11
АО «Сорбент»	12
АО «Медисорб»	5
ПАО «Лысьвенский завод эмалированной посуды»	24
АО «Пермский мукомольный завод»	5
Чайковский филиал АО «Газпром — Бытовые системы»	5
ОАО «Нытва»	5
АО «ПРОДО Птицефабрика Пермская»	5
НПО «Искра»	36
АО «ПНППК»	14

Источник: составлено авторами по данным РЦК Пермского края и всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России–2019» ([Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/specprojects/lidery/> (дата обращения: 20.09.2021)).

миться обеспечить на уровне 106,1% вместо 105%, как установлено в целом для Российской Федерации, а второй показатель — прирост производительности труда на этих предприятиях — на 1,9% вместо 1,8% в среднем для всех участников национального проекта. В масштабах Пермского края в ценах 2018 г. и с учетом действующих темпов роста объемов производства несырьевых базовых отраслей экономики даже такое незначительное превышение целевых показателей национального проекта приведет в 2024 г. к дополнительному выпуску продукции на 2640 млн руб.

По мнению авторов, фактическое исполнение целевых показателей национального проекта в Пермском крае к окончанию 2024 г. будет значительно выше запланированных значений. Данное предположение основывается на общих, достигнутых на сегодняшний день, результатах реализации национального проекта в регионе и данных статистической отчетности конкретных предприятий-участников проекта.

По фактическому выполнению установленных целевых показателей нацпроекта среди субъектов Российской Федерации Пермский край входит в число четырех лидеров вместе с республикой Татарстан, Тюменской и Нижегородской областями. В 2019 г. губернатор Пермского края в рамках Второго федерального форума «Производительность–360» был награжден как победитель в номинации «Самый активный регион»<sup>1</sup>. На начало 2020 г. подписано 69 соглашений с промышленными предприятиями, которые выразили инициативу об участии в национальном проекте, из 141 запланированного до 2024 г. договора. Регион демонстрирует актив-

<sup>1</sup> Лучшие участники национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» получили награды // Официальный сайт ФЦК [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--b1aedfedwqdbfnzfkf0oe.xn--p1ai/ru> (дата обращения: 10.12.2019).

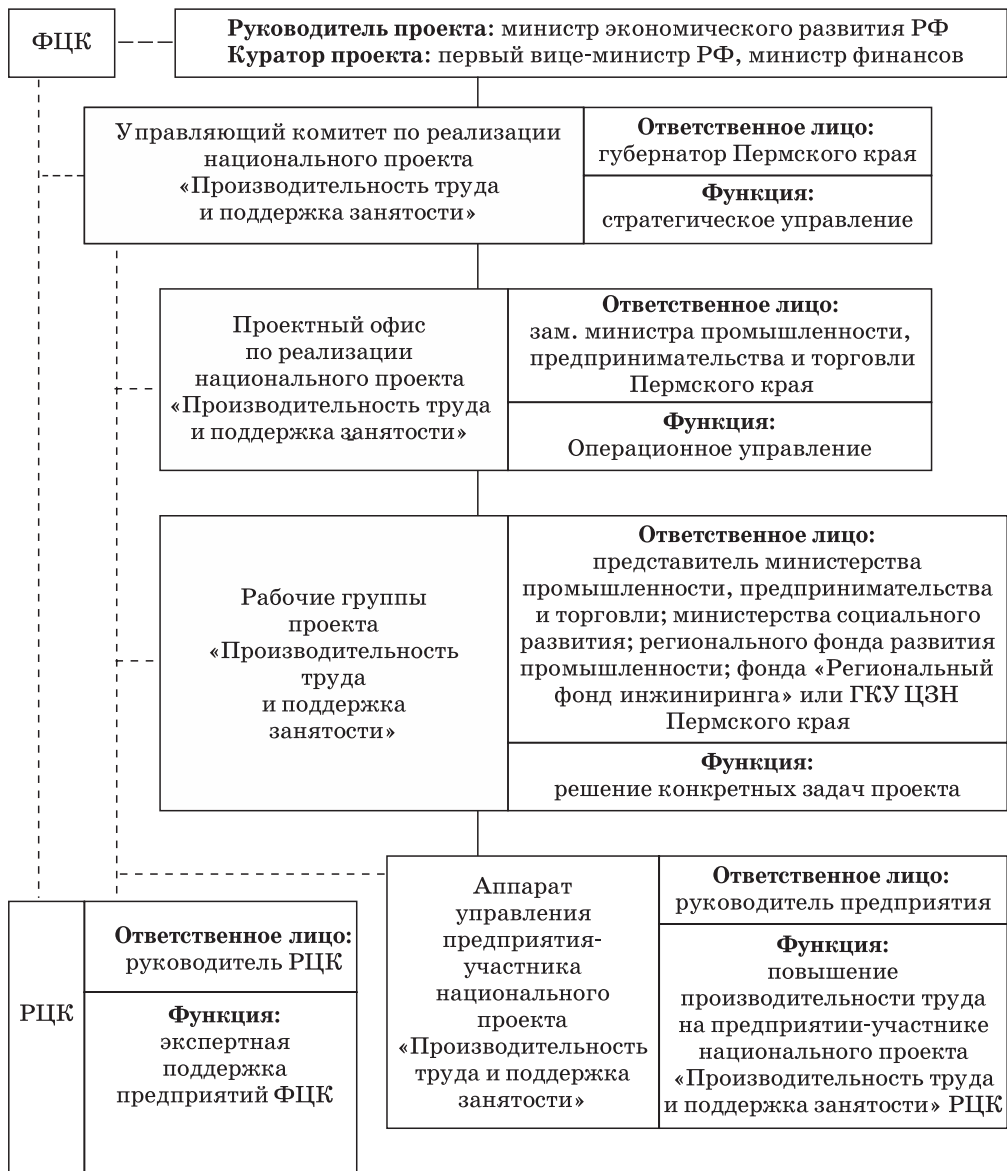


Рис. 3. Организационный механизм реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае

Fig. 3. The organizational mechanism for the implementation of the national project «Labour Productivity and Employment support» in the Perm region

Источник: собственная разработка авторов.

ную динамику роста предпринимателей, вовлеченных в нацпроект. На территории Пермского края располагаются около 10% предприятий-участников нацпроекта.

Проектные мероприятия в Пермском крае ведутся по 4 основным направлениям.

1. Работа на производственных потоках по выстраиванию системы бережливого и быстро реагирующего производства.

2. Опережающее обучение и повышение квалификации персонала предприятий-участников проекта в области освоения инструментов роста производительности труда. Наиболее востребованы среди участников регионального проекта такие обучающие программы, как «Бережливое производство (LEAN)», «Управление изменениями» «Автоматизация и цифровизация производства», «Профессиональная подготовка по рабочим специальностям», «Инженерные компетенции», «Производственные компетенции», «Менеджмент качества».
3. Финансирование инновационных проектов предприятий из Фонда развития промышленности через программу льготных займов. Такие займы выдаются сроком до 5 лет в размере до 300 млн руб. под ставку 1% годовых. На получение льготных займов подано 16 заявок.
4. Подготовка предприятий к выходу на экспорт и заключению внешнеторгового контракта. Реализуется первая пилотная программа «Экспортный марафон», в которой участвуют пять предприятий.

В табл. 3 представлена выборка из 11 предприятий, участвующих в 2018 г. в региональном проекте «Повышение производительности труда и поддержка занятости» в Пермском крае. В ней отражен годовой прирост производительности предприятий-участников проекта. Приведенные данные наглядно доказывают, что поставленный в национальном проекте целевой прирост производительности труда на 5% в год вполне реализуем. Более того, существует реальная возможность существенного перевыполнения данного показателя. Особо показателен в этом контексте опыт внедрения проекта повышения производительности труда на металлургическом предприятии ОАО «Нытва». Проект стартовал в декабре 2018 г., но уже за месяц предприятию удалось добиться запланированного прироста производительности труда на 5%. А в 2019 г. ОАО «Нытва» получило всероссийскую премию «Производительность труда: Лидеры промышленности России», обеспечив прирост производительности труда на 122%<sup>1</sup>.

Для управления региональным проектом роста производительности труда в Пермском крае разработан и приведен в действие организационный механизм, представленный на рис. 3.

Стратегическое управление региональным проектом осуществляет Управляющий комитет, возглавляемый губернатором Пермского края.

Управляющий комитет выполняет следующие функции в процессе управления производительностью труда в регионе:

- принимает к рассмотрению информацию о результатах реализации проекта;
- осуществляет координацию деятельности различных участников регионального проекта;
- принимает отчетность о выполнении показателей нацпроекта в Пермском крае;
- рассматривает бюджет регионального проекта;
- запрашивает у ответственных лиц информационные материалы по вопросам, касающимся хода реализации нацпроекта на территории Пермского края;
- корректирует и согласовывает показатели, выполняемые предприятиями-участниками в ходе реализации регионального проекта;
- принимает решения, касающиеся снижения административных барьеров и изменения уровня стимулирования роста производительности труда;
- утверждает перечень пилотных предприятий-участников регионального проекта, претендующих на получение финансирования программ повышения производительности труда и переобучения работников;

<sup>1</sup> Итоги всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России–2019». URL: <http://www.up-pro.ru/specprojects/lidery/> (дата обращения: 10.12.2019).

- отстраняет от участия в региональном проекте предприятия, которые не выполняют установленные условия и целевые показатели регионального проекта.

Операционное управление региональным проектом является функцией Проектного офиса во главе с министром промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края.

К функциям Проектного офиса относятся:

- реализация организационно-технического обеспечения деятельности регионального Управляющего комитета;
- проведение мониторинга хода выполнения регионального проекта, оценки достигнутых результатов предприятий-участников проекта;
- проведение необходимых публичных мероприятий в рамках регионального проекта;
- разработка мер по совершенствованию регионального проекта и доведение их до Управляющего комитета;
- осуществляет подготовительную работу для разработки решения о включении (исключении) промышленных предприятий в региональный проект;
- по решению Управляющего комитета может выполнять и другие функции, связанные с реализацией нацпроекта по повышению производительности труда на территории Пермского края.

Для решения конкретных вопросов, связанных с реализацией регионального проекта на территории Пермского края, формируются рабочие группы. Состав рабочих групп не фиксирован, формируется в зависимости от специфики поставленной задачи. К работе в составе рабочих групп регионального проекта привлекаются представители министерства промышленности, предпринимательства и торговли, министерства социального развития, регионального фонда развития промышленности, фонда «Региональный фонд инжиниринга», Центра занятости населения, консалтинговых агентств, высших учебных заведений Пермского края. Сотрудники, включенные в состав рабочих групп, собирают и анализируют информацию, разрабатывают нужную документацию, устанавливают целевые показатели проекта, а также занимаются иными видами деятельности, необходимыми для успешного функционирования регионального проекта.

Конкретная деятельность, направленная на повышение производительности труда на предприятиях-участниках регионального проекта, осуществляется под руководством федерального или регионального центра компетенций в сфере производительности труда.

По мнению авторов, опыт Пермского края по реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» можно оценить как положительный, заслуживающий научного изучения и практического развития. Наблюдаемые за период реализации проекта позитивные эффекты выступают результатом грамотного и целеустремленного управления со стороны органов государственной власти Пермского края. В то же время достигнутый высокий прирост производительности труда является следствием активного применения на практике знаний и навыков, полученных сотрудниками промышленных предприятий в процессе опережающего обучения, которое проводилось по актуальным тематическим программам в рамках регионального проекта.

Однако наряду с отмеченными положительными результатами в ходе реализации нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае наблюдались определенные сложности.

К проблемам федерального уровня относится проблема обеспечения достоверной оценки вклада регионов в достижение целевых показателей национального проекта. Получению объективных данных о выполнении национального проекта в регионе мешает несоответствие между двумя методиками расчета производительности труда, которые действуют в настоящее время. По одной методике,

**Объемы финансирования национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в субъектах Приволжского федерального округа на 2019–2024 гг.**

Table 4. Funding for the national project «Labor productivity and employment support» in the Volga federal district for 2019–2024

Субъекты Приволжского федерального округа-участники национального проекта	Источники финансирования, млн руб.		Превышение средств федерального бюджета над региональным, коэф.
	Федеральный бюджет	Региональный бюджет	
Башкортостан (республика)	1106,4	150,4	7,35
Пермский край	390,4	240,3	1,62
Удмуртия (республика)	218,5	139,1	1,56
Самарская область	209,1	11,0	19,01
Мордовия (республика)	185,7	409,8	0,45
Чувашия (республика)	181,2	10,8	16,77
Татарстан (республика)	146,3	269,5	0,54
Саратовская область	103,2	5,5	18,76
Пензенская область	38,7	1,0	38,7

Источник: составлено авторами на основе данных института «ФедералПресс» (Нацпроект сомнений. Почему регионы ПФО не спешат вкладываться в производительность труда [Электронный ресурс]. URL: <https://fedpress.ru/article/2319722> (дата обращения: 20.09.2021)).

разработанной Министерством экономического развития России<sup>1</sup>, рассчитывается производительность труда предприятий-участников региональных проектов «Производительность труда и поддержка занятости». Другая методика, утвержденная Президентом России, используется для оценки эффективности работы губернаторов<sup>2</sup>. Необходимо включить в эти методики единые сквозные показатели оценки производительности труда, которые бы использовались и для определения результативности участия регионов в национальном проекте, и для оценки эффективности деятельности губернаторов. На дату запуска национального проекта методика оценки производительности труда в регионах вообще отсутствовала и до сих пор не внесена в паспорт проекта.

К проблемам, которые должны решаться на федеральном уровне, можно отнести также непропорциональность между объемом вложения федеральных средств и размером средств, которые выделяются самими регионами в рамках софинансирования региональных проектов «Производительность труда и поддержка занятости». По

<sup>1</sup> Приказ Минэкономразвития от 28 декабря 2018 г. № 748 «Об утверждении Методики расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации и Методики расчета отдельных показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_315668/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_315668/) (дата обращения: 10.12.2019).

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=323451&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.727944926529239907372607554990825> (дата обращения: 10.12.2019).



результатам исследования, проведенного институтом «ФедералПресс»<sup>1</sup>, российские регионы неохотно вкладывают собственные средства в реализацию национального проекта, предпочитая получать на эти цели финансирование из федерального бюджета.

В табл. 4 представлена выборка показателей объема финансирования субъектов Приволжского федерального округа, участвующих в реализации национального проекта по повышению производительности труда. Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что регионы планируют выделять средства из регионального бюджета на реализацию национального проекта несоразмерно объему федерального финансирования. Самые большие вложения из бюджета территории (409,8 млн руб.), превышающие более чем в два раза объем средств из федерального бюджета, будет вкладывать в национальный проект Мордовия, самые малые (1 млн руб.) — Саратовская область. Пермский край за анализируемый период получит 390,4 млн руб. из федерального бюджета и направит 240,3 млн руб. из регионального бюджета на цели реализации нацпроекта. Это достаточно активная финансовая позиция, которая, однако, не приносит региону никаких дополнительных экономических привилегий со стороны федеральных властей.

По мнению авторов, для предприятий — участников нацпроекта в тех регионах, которые активно вкладывают средства регионального бюджета для достижения целевых показателей прироста производительности труда, целесообразно задействовать механизмы дополнительного стимулирования: установить более высокий процент снижения величины федеральных налогов, более высокий лимит льготных кредитов по линии Фонда развития промышленности, более привлекательный механизм субсидирования ставок по кредитам и др. В настоящее время дифференцированные меры поддержки предприятий-участников нацпроекта для регионов с различной степенью предпринимательской и финансовой активности на федеральном уровне не разработаны. Дифференцировать предлагается региональные меры поддержки национального проекта, для чего планируется запустить пилотный проект, направленный на предоставление налоговых преференций для предприятий — участников проекта по повышению производительности труда<sup>2</sup>.

К проблемам регионального уровня следует прежде всего отнести проблемы, затрагивающие кадровую составляющую нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости», реализуемого на территории Пермского края. Для достижения более высокого прироста производительности труда на предприятиях-участниках проекта запланировано обучение управленческих кадров. Оно, преимущественно, осуществляется с применением технологий обучения действием. А это означает, что процесс обучения сотрудников предприятий новым знаниям и компетенциям усложнился и приобрел новые аспекты. В условиях реализации политики роста производительности труда от работников структурных подразделений предприятия потребовался более высокий уровень знаний о системах и функциях менеджмента, об особенностях построения, трансформации и взаимодействия основных бизнес-процессов организации. Данную проблему в Пермском крае решают с помощью курсов повышения квалификации по теории и практике менеджмента, которые организуются для сотрудников предприятий-участников нацпроекта.

Следующая проблема, связанная с реализацией нацпроекта в Пермском крае, — это слабо развитая координация деятельности производственных подразделений,

<sup>1</sup> Нацпроект сомнений. Почему регионы ПФО не спешат вкладываться в производительность труда [Электронный ресурс]. URL: <https://fedpress.ru/article/2319722> (дата обращения: 10.12.2019).

<sup>2</sup> Новости ТАСС. Финансирование нацпроекта по производительности труда [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/nacionalnye-proekty/6099798> (дата обращения: 15.12.2019).

а также служб аппарата управления предприятием в процессах разработки и внедрения программ организационных изменений для целей роста производительности труда. Далеко не все менеджеры на предприятиях-участниках нацпроекта способны эффективно выстраивать коммуникации между сотрудниками разных уровней и звеньев организационной структуры, что приводит к снижению оперативности и эффективности разрабатываемых решений. Для решения отмеченной проблемы предлагается дополнить промышленный аудит, реализуемый при отборе предприятий Пермского края для участия в региональном проекте, процедурой диагностики процессов координации различных отделов, служб и структурных подразделений организации. По результатам аудита необходимо выдавать предприятиям рекомендации по повышению уровня координации управленческой и производственной деятельности, контролировать, как они выполняются.

Третья проблема регионального уровня связана с появлением сопротивления со стороны как руководящих, так и рядовых работников предприятий, реализующих нацпроект. Инновационные преобразования, внедряемые для обеспечения роста производительности, зачастую связаны с передачей инициативы, власти и ответственности за результаты работы нижним уровням в организационной иерархии, что обычно противоречит сложившейся практике хозяйствования на большей части предприятий. При этом у руководителей и подчиненных формируются взаимные претензии друг к другу. Чаще всего высшие руководители отмечают нежелание сотрудников брать на себя дополнительные обязанности и повышенную ответственность в связи с необходимостью реализации проектов роста производительности труда, а рядовые работники жалуются на слабую поддержку со стороны руководства при решении сложных вопросов, возникающих при выполнении показателей нацпроекта. Для решения указанной проблемы в проекты повышения производительности труда, реализуемых на предприятиях, необходимо включать меры, направленные на создание мотивации персонала к активному освоению новых трудовых функций и компетенций, а также на пересмотр существующей системы властных полномочий, обязанностей и ответственности, что будет способствовать повышению эффективности проводимых организационных преобразований [18].

Теоретическая значимость проведенного исследования проявляется в углублении знаний об особенностях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на региональном уровне, в систематизации сведений о результатах реализации национального проекта на уровне субъектов Российской Федерации, уточнении проблематики роста производительности труда на предприятиях-участниках нацпроекта, а также выработке рекомендаций по их решению.

Практическая значимость исследования проявляется в возможности применения результатов исследования для корректировки хода реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в Пермском крае, распространении позитивного опыта Пермского края на предприятия других субъектов Российской Федерации, принимающих участие в данном приоритетном проекте.

## **Выводы**

Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» имеет важное стратегическое значение для проведения модернизации экономики страны, стимулирования инновационной активности регионов и промышленных предприятий.

По мнению авторов, в Пермском крае существуют все предпосылки для своевременного и эффективного выполнения показателей принятого регионального проекта по повышению производительности труда. Регион является одним из лидеров роста производительности в рамках нацпроекта. Вместе с тем, у крупных и средних про-

мышленных предприятий, функционирующих на территории Пермского края, имеется значительный неиспользованный потенциал роста производительности труда, мобилизация которого могла бы привести к еще более высоким проектным результатам.

Опыт реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на территории Пермского края оценивается по результатам исследования как преимущественно позитивный с наличием некоторых проблемных зон, которые требуют корректирующего регулирующего воздействия со стороны федеральной и региональной власти. На основании проведенного анализа авторами сформулированы три перспективных направления развития практики реализации данного нацпроекта в Пермском крае.

1. Увеличение целевого показателя по приросту производительности труда для регионального проекта Пермского края как минимум в два раза по сравнению со средним показателем для России в целом (5%), утвержденном в паспорте национального проекта.
2. Получение более значимых экономических преференций для предприятий-участников регионального проекта в Пермском крае по федеральной составляющей механизма стимулирования национального проекта.
3. Включение дополнительных мероприятий в региональные программы повышения производительности труда для предприятий — участников нацпроекта, направленных на повышение квалификации персонала в сфере классического и современного менеджмента, внедрение действенных методов повышения уровня координации совместной работы по достижению целей национального проекта, стимулирование персонала к быстрому освоению и практическому применению новых инструментов роста производительности в деятельности предприятия.

Результаты исследования могут быть использованы в научно-исследовательских и экспертных организациях — при обосновании направлений и показателей масштабных программ и проектов развития экономики страны, а также в проектных офисах и органах государственной власти и управления — при планировании и корректировке показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в регионах.

## Благодарности

Авторы выражают благодарность и глубокую признательность первому заместителю министра промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края Дегтяревой Елене Владимировне за практические советы и ценные замечания при работе над данной статьей.

## Литература

1. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Россия в мировой системе производительности труда // Мир новой экономики. 2019, № 13 (3). С. 1428–1441.
2. Бельчик Т. А. Производительность труда: состояние и резервы роста // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2019. № 1(35). С. 219–225.
3. Богатырева И. В., Кожухова Н. В., Железникова Е. П. Анализ современного состояния производительности труда в России // Экономика труда. 2018. № 5 (3). С. 683–698.
4. Большаков С. О практиках проектного управления: опыт стран центральной и восточной Европы // Общество и экономика. 2018. № 9. С. 33–43.
5. Горелов Н. А., Кораблева О. Н. Проблемы производительности в контексте формирования наукоемкой цифровой экономики // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 19. С. 2749–2758.
6. Горелов Н. А., Кораблева О. Н., Литун В. В., Синов В. В. Производительность труда в контексте развития экономики Санкт-Петербурга // Современные технологии управления.

2015. № 5 (53) [Электронный ресурс]. URL: <https://sovman.ru/article/5302/> (дата обращения: 05.12.2019).
7. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение // ЭТАП: Экономическая теория. Анализ. Практика. 2019. № 1. С. 37–53.
  8. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Национальный проект по производительности труда: ключ «экономического рывка» для России // ЭТАП: Экономическая теория. Анализ. Практика. 2019. № 3. С. 28–41.
  9. Костарева Л. В. Реализация приоритетных национальных проектов в Российской Федерации: проблемы и перспективы // Общество, экономика, управление. 2018. Т. 3, № 1. С. 37–43.
  10. Попов Д. А., Тинякова В. И. «Бережливое производство» как драйвер социально-экономического развития региона // Научный результат. Экономические исследования. 2019. № 5 (1). С. 52–59.
  11. Селезнева Т. О. Проблемы повышения производительности труда // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5–1 (58). С. 896–899.
  12. Тяглов С. Т., Такмашева И. В. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики // Journal of economic regulation. 2019. № 10 (4). С. 107–119.
  13. Чернопятов А. М. К вопросу производительности труда в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. № 7 (12А). С. 131–144.
  14. Шаронина Л. В., Катаева Т. М. Повышение производительности труда на промышленных предприятиях Ростовской области: возможные пути решения проблемы // Электронный научный журнал «Инженерный вестник Дона». 2018. № 4 [Электронный ресурс]. URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n4y2018/5479](http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2018/5479) (дата обращения: 01.12.2019).
  15. Шолин Ю. А., Мартояс М. А. Политика Краснодарского края в сфере производительности труда // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019. № 9 (2). С. 34–38.
  16. Щербаков А. И. Государственное регулирование производительности труда в современной России // Горизонты экономики. 2016. № 6 (32). С. 18–23.
  17. Khamidullina A. M., Puryaev A. S. Study of «lean production» technology application at domestic and foreign enterprises // Academy of Strategic Management Journal. 2016. N 15 (1). P. 61–66.
  18. Nelson S. A., Yeo R. K. Action learning for middle manager development: the case of an Australian state-based large organization // International Journal of Human Resources Development and Management. 2012. N 12 (4). P. 292–307.
  19. Rusanovskiy V. A., Markov V. A. Employment and Labor Productivity in Macrorregions of Russia: Spatial Interdependence // Studies on Russian Economic development. 2017. Vol. 29. Is. 2. P. 135–143.
  20. Simonova M. V., Bogatyreva I. V., Ilyukhina L. A., Klopova O. V., Cuzhova O. A. Application of Information Technologies in Labor Rationing at the Russian Enterprises. // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. N 15 (23). P. 741–753.

#### Об авторах:

**Александрова Татьяна Васильевна**, доцент кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории; доцент кафедры менеджмента Пермского государственного национального исследовательского университета (Пермь, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; [atvpsu@yandex.ru](mailto:atvpsu@yandex.ru)

**Попов Виктор Леонидович**, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация), доктор технических наук, профессор; [pku06@mail.ru](mailto:pku06@mail.ru)

#### References

1. Balatsky E. V., Ekimova N. A. Russia in the world productivity system // World of the new economy [Mir novoj ekonomiki]. 2019. N 13 (3). P. 1428–1441 (In rus)
2. Belchik T. A. Productivity: State and growth reserves // Human science: human ities [Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya]. 2019. N 1 (35). P. 219–225. (In rus)
3. Bogatyreva I. V., Kozhukhova N. V., Yelezhnikova E. P. Analysis of the current state of productivity in Russia // Labour economy [Ekonomika truda]. 2018. N 5 (3). P. 683–698. (In rus)
4. Bolshakov S. O. On the practices of project management: the experience of central and eastern Europe // Society and the economy [Obshchestvo i ekonomika]. 2018. N 9. P. 33–43. (In rus)

5. Gorelov N. A., Korableva O. N. Productivity Problems in the context of the formation of a science-intensive digital economy // Russian entrepreneurship [Rossijskoe predprinimatel'stvo]. 2017. Vol. 18. N 19. P. 2749–2758. (In rus)
6. Gorelov N. A., Korableva O. N., Litun V. V., Sinov V. V. Productivity in the context of the development of the economy of St. Petersburg // Modern management technology [Sovremennye tekhnologii upravleniya]. 2015. N 5 (53) [Electronic source]. URL: <https://sovman.ru/article/5302/> (accessed: 12.03.2019). (In rus)
7. Ivanov O. B., Buchwald E. M. National Projects of Russia: Regional Dimension // ETAP: Economic theory. Analysis. Practice [ETAP: Ekonomicheskaya teoriya. Analiz. Praktika]. 2019. N 1. P. 37–53. (In rus)
8. Ivanov O. B., Buchwald E. M. National Productivity Project: the key to the «economic spurt» for Russia // ETAP: Economic theory. Analysis. Practice [ETAP: Ekonomicheskaya teoriya. Analiz. Praktika]. 2019. N 3. P. 28–41. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10078 (In rus)
9. Kostareva L. V. Implementation of priority national projects in the Russian Federation: problems and prospects // Society, economy, governance [Obshchestvo, ekonomika, upravlenie]. 2018. Vol. 3, N 1. P. 37–43. (In rus)
10. Popov D. A., Tinyakova V. I. «Preventive production» as a driver of socio-economic development of the region // The scientific result. Economic research [Nauchnyj rezul'tat: ekonomicheskie issledovaniya]. 2019. N 5 (1). P. 52–59. (In rus)
11. Selezneva T. O. Problems of increasing productivity // Economy and entrepreneurship [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2015. N 5–1 (58). P. 896–899. (In rus)
12. Tyaglov S. T., Takmasheva I. V. Development of lean production in the context of the transformation of the regional economy // Journal of economic regulation. 2019. N 10 (4). P. 107–119. (In rus)
13. Chernopyatov A. M. To the issue of productivity in the Russian Federation // Economy: yesterday, today, tomorrow [Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra]. 2018. N 7 (12A). P. 131–144. (In rus)
14. Sharonina L. V., Katayeva T. M. Increased productivity at industrial plants in rostov region: possible solutions to the problem // Electronic Scientific Journal «Don's Engineering Gazette» [Inzhenernyj vestnik Dona]. 2018 [Electronic source]. N 4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5479](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5479) (accessed: 01.12.2019). (In rus)
15. Sholin Y. A., Martoyas M. A. Politics of the Krasnodar Region in the field of productivity // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019. N 9 (2). P. 34–38. (In rus)
16. Scherbakov A. I. State Regulation of Productivity in Modern Russia // Economic horizons [Gorizonty ekonomiki]. 2016. N 6 (32). P. 18–23. (In rus)
17. Khamidullina A. M., Puryaev A. S. Study of «lean production» technology application at domestic and foreign enterprises // Academy of Strategic Management Journal. 2016. N 15 (1). P. 61–66.
18. Nelson S. A., Yeo R. K. Action learning for middle manager development: the case of an Australian state-based large organization // International Journal of Human Resources Development and Management. 2012. N 12 (4). P. 292–307.
19. Rusanovskiy V. A., Markov V. A. Employment and Labor Productivity in Macroeconomies of Russia: Spatial Interdependence // Studies on Russian Economic development. 2017. Vol. 29. Is. 2. P. 135–143.
20. Simonova M. V., Bogatyreva I. V., Ilyukhina L. A., Klopova O. V., Cuzhova O. A. Application of Information Technologies in Labor Rationing at the Russian Enterprises // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. N 15 (23). P. 741–753.

#### **About the authors:**

**Tatyana V. Alexandrova**, Associate Professor of the Department of World and Regional Economics, Economic Theory; Associate Professor at the Management Department of Perm State National Research University (Perm, Russian Federation), Candidate of Science (Economics), Associate Professor, [atvpsu@yandex.ru](mailto:atvpsu@yandex.ru)

**Viktor L. Popov**, Professor at the Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation Russia), Doctor of Science (Tech.), Professor, [pku06@mail.ru](mailto:pku06@mail.ru)

# Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе

Ординарцев И. И.

Московская городская прокуратура, Москва, Российская Федерация; garry\_ord@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Мотивация и вознаграждение работников компаний требуют постоянного развития и совершенствования. Особую сложность имеет вознаграждение высшего менеджмента компании. Для этого разрабатываются компенсационные планы, которые условно можно разделить на две группы: бонусные и опционные программы на основе акций. Бонусные программы предусматривают вознаграждение менеджеров в крупных размерах по итогам работы компании в текущем году. Эффективным являются компенсационные планы, основанные на вознаграждении высшего руководства акциями. Такие программы разрабатывают только для избранных топ-менеджеров, которые оказывают непосредственное влияние на финансовые результаты работы компании.

Цель исследования — обоснование оптимальных механизмов вознаграждения топ-менеджеров в российских условиях и определение направлений развития компенсационных планов. Объект исследования — механизмы вовлеченности и мотивации менеджеров. Предмет исследования — вознаграждение топ-менеджеров компании. Методы и методология проведения работы. Были использованы общенаучные методы, такие как: анализ, синтез, метод классификации и типологии, обобщение, абстрагирование, моделирование. Установлено, что в России целесообразно применять «фантомные» акции в связи с тем, что отечественная законодательная база не определяет механизмы вознаграждения акциями так же широко, как это принято в развитых странах. Также рекомендовано применять бонусные программы с рассрочкой выплат на 2–3 года. Определены направления, позволяющие повысить эффективность бонусных и опционных компенсационных планов в России.

*Ключевые слова:* мотивация, стимулирование, вознаграждение, топ-менеджер, бонусы, заработная плата, опционы, акции

**Для цитирования:** Ординарцев И. И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 81–94.

## Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term

Igor I. Ordinarstev

Moscow City Prosecutor's Office, Moscow, Russian Federation; garry\_ord@mail.ru

## ABSTRACT

Motivating and rewarding company employees requires constant development and improvement the remuneration of the top management of the company is especially difficult. For this, compensation plans are being developed, which can be conditionally divided into two groups: bonus and stock-based option programs. Bonus programs provide for large-scale remuneration of managers based on the company's performance in the current year. Compensation plans that reward top management with shares are effective. Such programs are developed only for selected top managers who have a direct impact on the financial results of the company.

The purpose of the study is to substantiate the optimal mechanisms for remunerating top managers in Russian conditions and to determine the directions for the development of compensation plans. The object of the research is the mechanisms of involvement and motivation of managers. The subject of the research is the remuneration of the top managers of the company. Methods and methodology of work. General scientific methods were used, such as analysis, synthesis, method of classification and typology, generalization, *abstraction*, modeling.



It has been established that in Russia it is advisable to use «phantom» shares because the domestic legislative framework does not define the mechanisms of reward with shares as broadly as is customary in developed countries. It is also recommended to apply bonus programs with payments in installments for 2–3 years. Directions have been identified to improve the effectiveness of bonus and option compensation plans in Russia

*Keywords:* motivation, incentives, remuneration, top manager, bonuses, salary, options, shares

**For citing:** Ordinartsev I.I. Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 81–94.

---

## Введение

На протяжении всей своей истории человечество искало способы повысить отдачу от работников. К концу XIX в. сформировались первые теории мотивации персонала. В большинстве своем известные теории вознаграждения базируются на денежной компенсации или на создании благоприятных условий труда. В современной экономике главным ресурсом любой организации стали трудовые ресурсы, люди, работающие в компании. Изменилось отношение работников к мотивации, усиливается роль нематериальной мотивации. Проблема сохранения знаний компании требует долгосрочной работы высококвалифицированных сотрудников в организации. Вопросы вознаграждения и мотивации работников в целях повышения эффективности труда сместились в плоскость долговременной работы сотрудника в компании. Высокая квалификация, особенно топ-менеджеров, ведет к осознанию того, что найти работу в другой компании с соответствующей заработной платой можно достаточно легко. Уход квалифицированных работников осложняет выполнение производственных процессов и влечет потерю неявных корпоративных знаний. Особую сложность представляет мотивация и вовлеченность высшего руководства компаний, уникальных, штучных работников.

\*\*\*

Проблема вознаграждения топ-менеджеров в России стоит с начала рыночных преобразований в экономике. Вызывает большие нарекания колоссальная разница в уровне доходов руководства и рядовых сотрудников даже в рамках одной компании, как и целом обоснованность доходов высшего менеджмента<sup>1</sup>. Как правило, в России критерии определения и уровень вознаграждения топ-менеджеров не раскрываются. Общие показатели затрат на правление компаний отражаются в отчетах, но без глубокой детализации. Ю. Н. Алешина отмечает, что вознаграждение топ-менеджеров включает базовый оклад, владение акциями и премиальные выплаты [1]. Рассматривая принципы формирования оклада и премиальных выплат, отмечает, что повышение гарантированной части постоянного вознаграждения носит наименее стимулирующий характер в долгосрочном и среднесрочном плане.

Вознаграждение топ-менеджеров в российских компаниях с государственным участием рассматривает Б. С. Батаева [2], отмечая, что нормативным единственным документом, регламентирующим вознаграждение работников госкомпаний, является письмо Росимущества от 15 февраля 2011 г. № ГН-13/3802<sup>2</sup>. Очевидно, что

<sup>1</sup> Петрова Ю. Расходы на топ-менеджеров не оправдывают себя в России // Ведомости. 2017. 14 дек. [Электронный ресурс] URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/12/14/745216-rashodi-top-menedzherov> (дата обращения: 20.09.2021).

<sup>2</sup> Письмо Росимущества от 15 февраля 2011 г. № ГН-13/3802 «О рекомендациях по определению размеров вознаграждений работникам госкомпаний» [Электронный ресурс]. URL: [https://rulaws.ru/acts/Pismo-Rosimuschestva-ot-15.02.2011-N-GN-13\\_3802](https://rulaws.ru/acts/Pismo-Rosimuschestva-ot-15.02.2011-N-GN-13_3802) (дата обращения: 20.09.2021).



действие положений этого документа не распространяется на публичные акционерные общества. Сами положения письма носят очень общий характер.

В целом в России привлекают мотивационные планы, основанные на участии менеджеров в капитале компании, опционные и бонусные программы. Рассматриваются принципы и методические основы вознаграждения опционами

Таблица 1

### Виды материального вознаграждения для руководителей

Table 1.Types of material remuneration for managers

Вид вознаграждения	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Заработная плата	Постоянное (ежемесячное) материальное вознаграждение, не зависящее от достигнутых результатов	Стимулирует руководителя к длительной работе в компании	Не зависит от реальных достигнутых показателей работы компании
Премия	Нерегулярное материальное вознаграждение, зависящее от достигнутых за месяц, квартал, год результатов работы	Стимулирует руководителя к повседневной эффективной деятельности	Может побуждать руководителей к завышению результатов работы для увеличения вознаграждения
Премии, привязанные к финансовым показателям	Премии, привязанные, например, к прибыли на одну акцию	Компенсирует недостатки премиальных программ, привязанным к рыночным факторам, не контролируемым руководителем	Слабая корреляция финансовых показателей и процесса создания стоимости. Финансовые показатели за год не отражают результаты недавних решений
Бонусы	Разовые выплаты за достижение компанией заранее установленных показателей работы в течение года	Стимулирует руководителя к повышению эффективности работы компании в краткосрочной перспективе	Сложно определять размеры вознаграждения
Золотые «парашюты»	Премии, выплачиваемые руководителю в случае потери должности при увольнении, реструктуризации или поглощении	Стимулирует руководителя к продолжению работы в компании	Выплачивается вне зависимости от достигнутых результатов, как при успехе, так и при поражениях

Вид вознаграждения	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Золотые «наручники»	Отложенное вознаграждение в виде ежегодных премий. При увольнении ранее установленно-го срока, руководи-тель теряет право на еще не выплаченную ему часть вознаграждения	Стимулирует руко-водителя к продол-жению работы в компании	Угроза потери премии заставляет руководителя избегать высокори-скованных решений
Акции в доверитель-ном управле-нии	За генеральным директором закрепляется крупный пакет акций, которым он голосует на собраниях акционеров и полу-чает по этому пакету дивиденды	Стимулирует гене-рального директора к ежегодной эффек-тивной работе и повышению дивидендов	Пакет акций не переходит в соб-ственность генераль-ного директора. При увольнении из компании работник теряет право на такой опцион
Администра-тивный опцион (опцион на покупку акций)	Право приобрести акции компании в будущем по цене, определенной заранее	Стимулирует руко-водителей увеличи-вать богатство акционеров в рыноч-ной стоимости акций	Изменение стоимо-сти акций не отра-жает все аспекты деятельности руко-водителя
Акции с ограничен-ным правом продажи	Менеджер, владею-щий пакетом акций, не имеет права продавать их ранее установленного срока	Привязывает руко-водителя к месту работы больше, чем другие формы вознаграждения	Руководитель получает доход в любом случае, в отличие от акцио-неров компании
«Фантомные» акции	Вознаграждение топ-менеджеру устанавливается исходя из разницы стоимости акций в разные периоды времени, от начала программы до ее завершения	Ориентирует менед-жера на достижение высоких показате-лей работы компа-нии в долгосрочной перспективе	Повышает заинтере-сованность руково-дителя в увеличении стоимости акций в долгосрочной перспективе
Долгосрочный план получе-ния вознаграждения	Денежные бонусы разбиваются для получения на несколько лет вперед, по частям	Повышается заинте-ресованность в дол-госрочной и эффек-тивной работе топ-менеджеров	При высокой инфля-ции мотивация таких программ снижается

Источник: составлено автором.

[3<sup>1</sup>], мотивирующую эффективность опционов<sup>2</sup>, механизмы реализации опционов<sup>3</sup>, специфику отдельных разновидностей опционов [6]. Также рассматриваются программы и возможности мотивации работников акциями компании [5<sup>4</sup>].

Компенсационные планы вознаграждения бонусами и акциями могут быть легко адаптированы под стимулирование в длительном периоде времени, с учетом показателей работы компании в течение 3–5 и более лет.

Выделяют следующие проблемы в мотивации и вознаграждениях высшего руководства:

- конфликт интересов акционеров и топ-менеджеров компании. Акционеры заинтересованы в росте стоимости компании в долгосрочной перспективе и в получении дивидендов, а топ-менеджеры — в достижении хороших результатов по итогам года и даже квартала, что влияет на их вознаграждение. Фактически топ-менеджеры получают значительную часть вознаграждения за краткосрочные результаты (год, квартал) работы компании и не заинтересованы в увеличении акционерной стоимости;
- топ-менеджеры имеют возможность в любой момент времени покинуть компанию и понимают, что, благодаря уникальным компетенциям, найдут себе соответствующую должность и заработную плату в других компаниях. Это снижает их лояльность к организации и не мотивирует прилагать усилия для долгосрочного развития компании;
- размер заработной платы и вознаграждения (премия, бонусы) топ-менеджера определяются путем его переговоров с собственником компании и может не зависеть от фактически достигнутых финансовых и иных показателей работы компании;
- размер вознаграждения руководителя очень сложно рассчитать, так как управленческий труд не подлежит нормированию, а вклад конкретного руководителя в достижение общих результатов невозможно определить. Эту проблему решают введением KPI (Key Performance Indicators), — ключевых показателей результативности (эффективности) для конкретного руководителя.

К вознаграждениям топ-менеджеров также относятся и нематериальные преференции, перечень которых, как правило, значительно шире, чем для линейных руководителей. Это могут быть расширенный социальный пакет, служебные телефон или квартира, повышенные пенсионные отчисления, оплата обучения, лечения и тому подобное. Несмотря на то что такое вознаграждение относят к нематериальному, компания несет значительные затраты, а руководитель экономит собственные средства. В дальнейшем будем рассматривать материальное вознаграждение топ-менеджеров, основные виды которого представлены в табл. 1.

Рассмотрим виды и механизмы вознаграждения подробнее.

Заработная плата и премии. Заработная плата менеджеров высшего звена со-

<sup>1</sup> См. также: Как выглядят опционы для сотрудников в российских компаниях // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/kak-vyglyadyat-opciony-dlya-sotrudnikov-v-rossijskih-kompaniyah> (дата обращения: 18.01.2021).

<sup>2</sup> Пашкина Ю. Опционы для сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/278518/> (дата обращения: 20.09.2021); Опционы для сотрудников компании — принцип мотивации // Финансовый портал ForexCity [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forexcity.ru/traders/articles/84660.html> (дата обращения: 16.01.2020).

<sup>3</sup> Опцион созрел: как раздавать доли бизнеса сотрудникам компании // «TheVillage» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.the-village.ru/village/business/management/149583-optiony-v-startape> (дата обращения: 16.01.2021).

<sup>4</sup> См. также: Дудышева А. Акции для сотрудников компании. Структурирование опционов // ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс» [Электронный ресурс]. URL: <http://blog.dp.post/6082/> (дата обращения: 18.01.2021).

стоит из постоянной и переменной частей. Ряд исследователей включают в постоянную часть и заработную плату, и премии по итогам работы в определенный период времени. Мы считаем такой подход неправильным, так как результаты работы в отдельные периоды времени будут различными и размер премии должен соответствующим образом меняться. Вполне возможно, что при плохих результатах работы премия менеджерам начисляться не будет. В крупных компаниях возможно начисление премии в зависимости от вклада подразделения в общие результаты. Например, за выполнение плановых показателей подразделения — 70% премии, при выполнении плана вышестоящей структурой — 20% и при выполнении плана всей организацией этому подразделению начисляется еще 10%.

Вызывает много вопросов размер окладов и премий топ-менеджеров. Такая информация в российской литературе в последние 10 лет практически отсутствует: доходы менеджеров высшего звена являются коммерческой тайной компании, а сами менеджеры не склонны обсуждать вопросы своего дохода. Но для России характерно недовольство общественности колоссальным разрывом заработной платы высшего менеджмента и рядовых сотрудников компаний. В литературных источниках отмечается, что увеличение гарантированной части заработной платы (оклада) менее всего стимулирует его к повышению эффективности деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Бонусы — дополнительное вознаграждение, выплачиваемое ключевым управленцам при достижении ими определенных результатов (личных KPI, достижение стратегических целей компании и т.п.). В отличие от премии бонусы выплачиваются небольшому числу ключевых руководителей, которые принимают решения, влияющие на финансовые показатели компании. В бонусных программах также существует ряд проблем:

- кому, каким руководителям устанавливать бонусные программы;
- в каком размере выплачивать бонусы;
- как бонусная программа должна быть организована во времени.

Долгосрочные мотивационные механизмы обеспечивают компании определенные преимущества, такие, как:

- увеличение горизонта и качества планирования, так как менеджеры более ориентированы на долгосрочную перспективу;
- вознаграждение менеджеров зависит от устойчивых результатов в течение нескольких лет, что повышает лояльность руководителей к компании, способствует удержанию ценных специалистов в организации;
- бонусы в определенном плане ограничивают стремление руководителей получить максимальную прибыль в текущем периоде в ущерб долгосрочному развитию. На размеры бонусов влияет много факторов [1; 2].

1. Политика и размер компании.
2. Тип юридического лица: для российских компаний с государственным участием есть рекомендации по определению размеров бонусов.
3. Чистая прибыль компании. Но этот показатель не должен быть приоритетным.
4. Показатели развития компании: рост компании и бизнеса, рост объемов продаж и др.
5. Показатели EBITDA.
6. Нефинансовые показатели. Увеличивается число компаний, в которых бонусы выплачиваются также за экологическую, социальную и корпоративную ответственность бизнеса перед обществом.

Возможно применение и других показателей, учитывающих специфику бизнеса.

Несмотря на многие преимущества таких программ, бонусы имеют краткосрочные периоды мотивационного воздействия, а величина выплат может иметь отрицательный эффект для компании. Поэтому получает развитие «Долгосрочный

план получения вознаграждения» (LTIP — Long Term Incentive Plan). Суть подобных программ заключается в том, что денежные бонусы для получения разбиваются по частям на несколько лет вперед. Величина бонусов может определяться на основании общего дохода акционеров; прибыли с каждой акции или в зависимости от величины свободного денежного потока.

Внедрение LTIP позволяет не выплачивать бонусы одновременно и дает компании ряд преимуществ. Первым преимуществом является то, что бонус привязан к стоимости акций компании вне зависимости от того, котируются они на рынке или нет. Вторым преимуществом является то, что менеджер заинтересован работать в компании несколько лет. Это достигается ограничениями во времени на получение вознаграждения. Несмотря на то что бонусы начисляются каждый год, воспользоваться деньгами генеральный директор может только через 2–3 года работы в компании. Одновременно собственником устанавливаются ограничения на максимальный размер суммы бонуса, которую менеджер имеет право снять. В России такой механизм в чистом виде вряд ли будет эффективным из-за высокой инфляции.

Наличие хороших бонусных программ не исключает мотивирующего воздействия заработной платы. Нельзя экономить на зарплатах топ-менеджеров, так как это приведет к оттоку профессионалов из компании.

Относительно величины бонусов мнения исследователей расходятся в пределах от 20 до 75% годовой заработной платы руководителя. Но не рекомендуется устанавливать размер бонуса ниже 50% годового оклада руководителя, так как меньший размер бонуса вряд ли заставит топ-менеджера трудиться на пределе своих сил. Предельная верхняя граница бонуса возможна в размере 150% годового оклада. Зарубежная практика показывает, что если бонусы установить еще выше, то это негативно скажется на результатах работы компании. Бонусы часто рекомендуется выплачивать сразу по итогам завершившегося года, или с разбивкой на части. Такой подход позволяет менеджеру увязать полученное вознаграждение с достигнутыми показателями работы, но снижает долговременную мотивацию. Практикуют выплаты бонусов раз в год, двумя платежами раз в полгода, ежеквартально и даже ежемесячно. В России рекомендуется устанавливать бонусы на уровне 50% от оклада топ-менеджеров компании с государственным участием<sup>1</sup>.

Представляет интерес рекомендация рассрочить выплату бонусов на три года (например, в пропорции 80/10/10). При этом выплаты во второй и третий годы необходимо исчислять с новых доходов руководителя. При рассрочке выплаты бонусов на длительный период бонусная программа фактически превращается в «золотые наручники», механизм, способствующий длительной работе менеджера в компании. Значительным плюсом отложенного вознаграждения для собственника является сокращение издержек в текущий момент, что позволяет распределить полученную прибыль более эффективно. Хотя бонусы рассчитываются по итогам работы за год, возможна выплата гарантированной части — например, 10% от годового оклада, на которые топ-менеджер может рассчитывать, независимо от выполнения личных KPI.

«Золотой парашют» — это компенсация топ-менеджеру, которая выплачивается в случае увольнения по определенным обстоятельствам. Обычно метод применяют в тех случаях, когда компанию готовят к продаже или реструктуризации. Топ-менеджер при этом рискует потерять работу и будет делать все возможное, чтобы затянуть сделку и сохранить свое рабочее место. Как частный случай, «золотые парашюты» применяют в качестве защиты от поглощения компании: в корпоратив-

<sup>1</sup> Письмо Росимущества от 15 февраля 2011 г. № ГН-13/3802 «О рекомендациях по определению размеров вознаграждений работникам госкомпаний».

**Выгоды и недостатки опционов**  
Table 2. The advantages and disadvantages of options

Преимущества опционов	Недостатки опционов
<b>Для собственников компании</b>	
<p>Повышается эффективность работы менеджеров сегодня и на благо акционеров. Дивиденды акционеров на определенное время не подвержены риску уменьшится за счет размывания долей.</p> <p>Дивиденды могут повыситься за счет более эффективной и целенаправленной текущей работы топ-менеджеров.</p> <p>Увеличение дивидендов будет стимулировать собственников реинвестировать свои доходы в развитие компании.</p> <p>На определенный период финансовые средства остаются в компании из-за отсрочки реализации опционов и выплаты вознаграждения</p>	<p>Топ-менеджер будет эффективно работать только во временных рамках опционной программы.</p> <p>Есть риск, что повышение стоимости акций будет временным явлением.</p> <p>Неизбежно настанет срок реализации опционов. Капитал компании будет дробиться на более мелкие части, чем до начала опционной программы.</p> <p>В определенных ситуациях опционы превращаются в обычную бонусную программу. Возможные преимущества будут утеряны</p>
<b>Для топ-менеджеров</b>	
<p>Для руководителей опционы являются сильной и безусловной мотивацией, настраивающей их на работу по увеличению стоимости акций компании</p>	<p>Менеджеры, которые не имеют достаточно полномочий для влияния на будущие финансовые итоги, не будут эффективно трудиться над развитием компании.</p> <p>Менеджер, увольняющийся до завершения опционной программы, может потерять право на опционы. Поэтому в договоре с работником целесообразно определить, что он должен работать до завершения опционной программы, либо иные условия</p>

Источник: составлено автором.

ные документы закладывают настолько большие компенсации, что поглощение становится слишком затратным. Обычно «золотой парашют» составляет три годовых оклада топ-менеджера.

Большие перспективы в России имеют механизмы вознаграждения с помощью акций — опционные программы (Employee Stock Ownership Plan — ESOP). Они, как полагают исследователи, обеспечивают максимальную заинтересованность высшего руководства в долгосрочных успехах компании.

Суть таких программ заключается в том, что топ-менеджеры получают право приобрести в будущем: определенное время и на определенных условиях акции компании по фиксированной сниженной цене (цене размещения акций или по цене акций на момент открытия опциона). При этом акции приобретаются менеджерами за счет собственных средств. Условия опциона определяют механизм приобретения акций и механизм получения дохода с этих акций. Менеджер имеет право через определенное условиями опциона время продать акции и получить доход, либо держать акции и получать дивиденды. Условия продажи акций, при-

обретенных по опционной программе, также регламентируют определенные ограничения. Преимущества опционных программ заключаются в следующем.

1. Опционы не влияют на финансовые результаты компании в текущем периоде.
2. Опционы прямо влияют на деятельность и вовлеченность руководителей в долгосрочной перспективе.
3. Повышается лояльность высших руководителей компании, снижается текучесть кадров с этой категории работников.

К недостаткам опционных программ относят:

- требуется развитый и ликвидный рынок акций;
- возможную потерю взаимосвязи вложенных усилий (в данный момент) и получение вознаграждения при реализации опциона;
- стимулирующая функция является слишком отсроченной во времени, что актуально для России с высоким уровнем инфляции;
- на стоимость акций может оказать существенное влияние волатильность рынка или иной внешний фактор, не зависящий от усилий топ-менеджмента;
- необходимость покупки акций (хотя и по заниженной цене) менеджерами на собственные денежные средства;
- реализовать опцион может только тот сотрудник, которому он выдан, продать или передать опцион нельзя.

Опционы и их условия необходимо тщательно прописывать в контрактах топ-менеджеров. Опционные программы распространяются только на избранных, наиболее ценных работников, как правило, на тех, чьи решения влияют на финансовые показатели деятельности компании. При этом топ-менеджер имеет право участия в опционных программах (покупать акции) только в том случае, если он проработал в компании определенное время, рекомендательно — не менее двух лет, и заслужил доверие собственников<sup>1</sup>. Реализуют опционы только тогда, когда доходы компании растут. Если доходы не растут, то и выплаты отсутствуют.

Опционные программы оказывают разное воздействие на акционеров и топ-менеджеров (табл. 2).

В зарубежной практике вознаграждение на основе акций получило широкое распространение, что может быть объяснено, в том числе, наличием благоприятной законодательной базы. Срок действия опционных программ составляет от полутора до четырех лет, редко увеличиваясь до 7–10 лет. Если стоимость акций за это время выросла, то менеджер может сразу с выгодой продать свой пакет и получить доход. Но если стоимость акций не вырастет, то продавать свой пакет менеджеру становится невыгодно, и он может продать его позже, когда цена акций станет приемлемой. В чистом виде такой механизм применим для публичных компаний и при наличии развитого фондового рынка.

В России прямое вознаграждение акциями затруднено из-за отсутствия законодательной базы, регулирующей взаимоотношения собственников и топ-менеджеров, а также определяющей выпуск акций компании. В зарубежных странах законодательство способствует применению и развитию компенсационных планов. В США компаниям и участникам опционов предоставляются налоговые льготы. В Великобритании компания может претендовать на налоговый вычет в сумме затрат на обеспечение компенсационного плана. Обязанность по уплате подоходного налога возникает только в момент реализации акций, приобретенных по опциону, а налоговой базой признается разница между затратами на покупку и суммой реализации акций.

В России нельзя выпускать дополнительные акции только под опционные программы. Одновременно российский национальный рынок — неустойчивый и харак-

<sup>1</sup> Представляется маловероятным, что на ключевых должностях будут работать сотрудники, не пользующиеся доверием собственников компании.



теризуется высокой инфляцией. Поэтому руководители предпочитают иметь высокую долю фиксированной части вознаграждения (т.е. получать вознаграждение «здесь и сейчас»). Несмотря на схожие методические подходы к опционным программам, они существенно различаются механизмами, регламентирующими действия менеджеров по завершению программы. Чтобы удержать менеджера от перехода в другую компанию, опционные программы могут содержать разного рода ограничения. Первым ограничением является минимальный срок работы в компании, чтобы получить право на опцион. Этот срок определяется собственниками и может составлять 1–2 года. Также на момент опциона менеджер должен фактически работать в компании. Это условие может привести к конфликту интересов: возможны попытки со стороны собственников уволить менеджера до завершения опционной программы, что позволит сэкономить финансовые ресурсы. Еще одно ограничение вводят условия продажи акций, приобретенных по опциону. Если разрешить продавать акции сразу по завершению программы или в ближайшее время, то менеджер будет заинтересован как можно быстрее нарастить стоимость акций и его мотивация будет кратковременной. Также к ограничениям можно отнести и регламентирование потенциального покупателя акций. Это ограничение целесообразно для непубличных компаний. Тогда условия опциона могут потребовать, что акции топ-менеджера, приобретенные по опциону, должны быть проданы самим учредителям. В таком случае учредители обязаны выкупить акции по «справедливой» цене, рассчитанной по специальной методике, зафиксированной в условиях опциона. Целесообразность ограничения продажи акций учредителям объясняется тем, что стоимость акций неизвестна, найти покупателя акций непубличной компании очень сложно, а собственники могут не

Таблица 3

**Матрица выбора компенсационного плана**

Table 3. Compensation plan selection matrix

Стратегическая цель	Виды компенсации					Пояснения
	Денежные премии	Золотые наручники	Золотой парашют	Акции	Опцион	
Стратегический поворот	—	—	—	—	✓	Руководитель получает компенсацию только в том случае, если стратегический поворот завершится успехом и богатство акционеров будет восстановлено
Создавать и поддерживать возможности роста	—	—	—	—	✓	Поскольку стратегиям роста соответствует высокая степень риска, следует предложить руководителю высокую оплату за высокий риск

Стратегическая цель	Виды компенсации					Пояснения
	Денежные премии	Золотые наручники	Золотой парашют	Акции	Опцион	
Защита от недружественного поглощения	—	—	✓	—	—	Парашют помогает руководителю принимать объективные решения, касающиеся недружественного поглощения
Объективная оценка последствий слияний и поглощений	—	—	✓	—	—	Парашют компенсирует руководителю потерю работы в том случае, если объективные последствия слияния соответствуют интересам компании
Глобализация операций компании	—	—	—	—	✓	Рискам, связанным с зарубежной экспансией, наилучшим образом соответствует план компенсаций, вознаграждающий руководителя только за достигнутые результаты
Последовательный рост курса акций	✓	—	—	—	—	Средства бухгалтерского учета позволяют отслеживать динамику продвижения к данной цели
Повышение операционной эффективности	✓	—	—	—	—	Средства бухгалтерского учета позволяют установить достоверные и общепринятые критерии оценки эффективности
Увеличение активов, находящихся под управлением компании	—	—	—	✓	—	Вознаграждение руководителя в этом случае является пропорциональным долгосрочному росту курса акций компании, обусловленному ростом ее активов
Стабилизация управленческой команды	—	✓	—	—	—	Золотые наручники стимулируют руководство к продолжению работы в компании
Реструктуризация компании	—	—	—	—	✓	Риски, связанные с крупными переменами, оправдывают высокое вознаграждение менеджеров по результатам деятельности
Оптимизация деятельности	—	—	—	✓	—	Компенсация в форме акций поощряет сосредоточенность менеджеров на проблемах эффективности и контроля издержек в течение длительного срока

Источник: Пирс II Дж., Робинсон Р. [7].

захотеть видеть в составе акционеров сторонних людей, выкупивших акции у топ-менеджера. Для публичных компаний такое ограничение нецелесообразно, так как стоимость акций определяется рынком.

Реализация прав менеджера на опцион может происходить в двух вариантах:

- линейное исполнение: участник получает права на покупку акций в размере 100% по прошествии двух-трех лет с момента выдачи;
- ступенчатое исполнение: участники приобретают права на покупку акций равными долями в течение срока до трех лет с момента выдачи.

Топ-менеджер может потерять права на опцион при увольнении. Но права могут и сохраниться в зависимости от причин увольнения. В этом случае работник получает опцион в размере, пропорциональном времени, отработанном с момента получения опциона до даты увольнения. Представляет интерес механизм «фантомных опционов / акций» [6]. Несмотря на то, что его рекомендуют для непубличных компаний, он может применяться и в публичных компаниях, акции которых торгуются на рынке. Механизм фантомного опциона такой же, как и для обычных опционов. Однако топ-менеджеру не предлагается выкупать реальный пакет ценных бумаг. Вознаграждение топ-менеджера определяется разницей стоимости этого пакета в момент начала опционной программы и в момент ее завершения. Применение фантомного опциона в публичной компании позволяет собственнику избежать дробления пакета акций и, одновременно, мотивировать менеджера на долгосрочную эффективную работу и увеличение акционерной стоимости.

Бонусные и опционные программы формируют для топ-менеджеров значительные риски. Чрезмерно большие вознаграждения приводят к тому, что менеджеры не принимают рискованные решения. Поэтому в практической деятельности рекомендуют страховать риски топ-менеджеров. В компенсационный пакет может включаться страхование таких рисков, как отсутствие должной осмотрительности (при принятии решений), ошибки в ходе сделок слияний поглощений, непреднамеренное нарушение антимонопольного или трудового законодательства и другие, по усмотрению компании. Мотивационные программы не применяются «произвольно»<sup>1</sup>. Пирс II Дж., Робинсон Р. [7, с. 412–413] выделяют пять типов компенсаций топ-менеджеров (табл. 3) и дают рекомендации по выбору компенсационного плана. Они полагают, что выбор вида компенсации должен зависеть от стратегических целей компании. Мы отмечаем, что вознаграждения с помощью акций не занимают в предложениях Пирса II Дж., Робинсона Р. преимущественных позиций. Очевидно, в России возможностей премировать акциями руководителей еще меньше, так как отсутствует необходимая законодательная база, у собственников российских компаний отрицательное мнение относительно дробления пакетов принадлежащих им акций. Прямое вознаграждение акциями в России возможно лишь в том случае, когда собственники добровольно уступят менеджеру небольшой пакет акций по заниженной цене. Из возможных вариантов компенсаций в одной и той же компании могут применяться одновременно несколько планов, в зависимости от того, какие задачи возложены на топ-менеджеров.

Дальнейшее развитие нормативной базы компенсаций топ-менеджерам в зарубежных странах идет по пути усиления контроля над денежным вознаграждением, фактически — ограничения размеров вознаграждения.

Так, крупные бонусы должны облагаться повышенным налогом (30–50%), при этом выплачивает налог не получатель, а компания, начислившая бонус. В ЕС ре-

<sup>1</sup> Bonus Plans: Scratch Whatever You Had [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kornferry.com/insights/articles/bonus-plans--scratch-whatever-you-had> (дата обращения: 20.09.2021).

комендуют выплачивать только 20–30% бонусов в денежной форме; остальная часть должна быть привязана к долгосрочным результатам работы и выплачиваться с трехлетней задержкой.

В целом опционы и бонусы являются эффективным механизмом долгосрочной мотивации топ-менеджеров. Они широко применяются в зарубежной практике и будут эффективны в России. Однако для развития таких программ для отечественных компаний необходимо развивать законодательную базу, разрабатывать организацию программ вознаграждения. Отсутствие законодательной регламентации вознаграждений руководителей высшего уровня открывает для компаний широкие возможности для создания и внедрения в практику собственных компенсационных программ.

## Выводы

В мировой практике накоплен большой опыт мотивации руководителей компаний к долгосрочному и эффективному труду в целях развития компаний. Однако существует конфликт интересов: собственники заинтересованы в росте стоимости компании и увеличении ежегодных дивидендов, а руководители компаний заинтересованы в ежегодном получении своего дохода. Основным недостатком механизмов вознаграждения высшего руководства компании является их краткосрочная направленность. В отличие от акционеров, руководители имеют возможность в любое время покинуть компанию, и вполне возможна ситуация, когда руководители искусственно завышают достигнутые показатели для увеличения своего дохода. Получив хорошее вознаграждение, менеджеры могут покинуть организацию, которая получит негативные тенденции к улучшению деятельности. Перспективными для российской экономики являются бонусные программы с распределенными на несколько лет вперед денежными выплатами. Чтобы не снижать заинтересованность руководителей в работе в компании на протяжении нескольких лет, выплаты во второй-третий годы необходимо определять исходя из показателей, достигнутых в этот период. Метод мотивирует менеджеров на долгосрочную работу в компании, но не исключает возможности искажения показателей работы с целью получения высокого вознаграждения. Вознаграждение высшего менеджмента компаний акциями в настоящее время в России неприменимо из-за неразвитости правовой базы. Также требуют исследования вопросы организации компенсационных планов, методов определения размеров бонусов, программы выплаты бонусов.

## Литература

1. *Алешина Ю. Н.* Долгосрочные инструменты стимулирования деятельности высшего менеджмента компании // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 10. С. 75–79.
2. *Батаева Б. С.* Развитие вознаграждения топ-менеджмента в российских компаниях с государственным участием // *Дискуссия*. 2019. № 92. С. 22–27.
3. *Гребенникова В. А., Поляков Е. И.* Достоинства и недостатки опционной программы стимулирования топ-менеджеров компании // *Экономика устойчивого развития*. 2020. № 1 (41). С. 290–293.
4. *Евгенова Д. А.* Особенности мотивации топ-менеджеров // *Научные записки ОрелГИЭТ*. 2015. № 2 (12). С. 206–211.
5. *Логинов А. А.* Современное корпоративное управление — мотивация сотрудников на основе акций // *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*. 2007. № 9. С. 30–37.
6. *Мустафаев С.* Опционы для сотрудников: «фантомы» и «классика» // *Финансовый директор*. 2014. № 4 (136). С. 60–65.
7. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12 изд. СПб. : Питер, 2013.

**Об авторе:**

**Ординарцев Игорь Игоревич**, заместитель Люблинского межрайонного прокурора (Москва, Российская Федерация), кандидат юридических наук; garry\_ord@mail.ru

**References**

1. Aleshina Yu. N. Long-term tools to stimulate the activities of the company's top management // Innovation and investment [Innovatsii i investitsii]. 2020. N 10. P. 75–79. (In Rus).
2. Bataeva B. S. Development of top management remuneration in Russian companies with state participation // Discussion [Diskussiya]. 2019. N 92. P. 22–27. (In Rus).
3. Grebennikova V. A., Polyakov E. I. Advantages and disadvantages of the option program of stimulating top managers of the company // Economics of sustainable development [Ekonomika ustoichivogo razvitiya]. 2020. N 1 (41). P. 290–293. (In Rus).
4. Evgenova D. A. Features of motivation of top managers // Scientific notes of OreIGIET [Nauchnye zapiski OreIGIET]. 2015. N 2 (12). P. 206–211. (In Rus).
5. Loginov A. A. Modern corporate governance — motivation of employees based on shares // Joint Stock Company: issues of corporate governance [Aksionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya]. 2007. N 9. P. 30–37. (In Rus).
6. Mustafayev S. Options for employees: “phantoms” and “classics” // Financial director [Finansovyi direktor]. 2014. N 4 (136). P. 60–65. (In Rus).
7. Pierce II J., Robinson R. Strategic Management. 12 ed. St. Petersburg : Piter, 2013. (In Rus).

**About the author:**

**Igor I. Ordinartsev**, Assistant Lublino Interdistrict Prosecutor (Moscow, Russian Federation), PhD in Jurisprudence; garry\_ord@mail.ru

# Концептуальные и математические модели, методы и технологии исследования цифровой трансформации экономических и социальных систем: обзор предметного поля (часть I)\*

Гейда А. С.<sup>1, 2, \*</sup>, Гурьева Т. Н.<sup>1</sup>, Наумов В. Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*geyda-as@ranepa.ru

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Выполнен обзор предметного поля по исследованиям цифровой трансформации экономических и социальных систем. Исследование включает две части. В первой части рассматриваются исследования, отличающиеся использованием концептуальных и построенных на их основе математических моделей применения цифровых технологий в деятельности. На основе систематического использования обзора предметного поля выявлен комплекс «белых пятен» — несоответствий необходимых на практике концептуальных и математических моделей, методов математического исследования цифровой трансформации систем разных видов, с одной стороны — и имеющихся теоретических средств для такого исследования — с другой. Значительный объем такого рода несоответствий вызван недостаточным исследованием комплекса прагматических, практических аспектов деятельности на основе математического прогнозирования результатов использования современных (цифровых) технологий в системах разного вида. Показано, что прагматическое математическое исследование деятельности может позволить проектировать и совершенствовать цифровую трансформацию систем разных видов за счет оценивания результатов деятельности, ее анализа с использованием математических моделей и затем — синтеза деятельности математическими методами на основе исследования результатов использования информационных технологий.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, цифровая экономика, цифровая организация, цифровое общество, математическое моделирование, математические методы

**Для цитирования:** Гейда А. С., Гурьева Т. Н., Наумов В. Н. Концептуальные и математические модели, методы и технологии исследования цифровой трансформации экономических и социальных систем: обзор предметного поля (часть I) // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 95–108.

## Conceptual and Mathematical Models, Methods, and Technologies for the Study of the Digital Transformation of Economic and Social Systems: A Literature Review and Research Agenda (Part I)

Alexander S. Geyda<sup>1, 2, \*</sup>, Tatiana N. Gurieva<sup>1</sup>, Vladimir N. Naumov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*geyda-as@ranepa.ru

<sup>2</sup>St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Saint-Petersburg, Russian Federation

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке Фонда развития научных исследований и прикладных разработок СЗИУ РАНХиГС.

**ABSTRACT**

The research review of the subject field on the research of the digital transformation of economic and social systems is carried out. The research includes two parts. In the first part the conceptual and mathematical models based on them research considered to apply digital technologies for various types of activities. Based on the systematic use of the review of the subject field, a complex of "white spots" is revealed — inconsistencies of the conceptual and mathematical models necessary in practice, methods of mathematical research of digital transformation of systems of different types, on the one hand, and the available theoretical means for such research, on the other. A significant amount of such inconsistencies is caused by insufficient investigation of the complex of pragmatic, practical aspects of activity based on mathematical forecasting of the results of using modern (digital) technologies in systems of various types. We proved that a pragmatic mathematical study of activity could make it possible to design and improve the digital transformation of systems of different types. We could do such a study by evaluating the activity results, analyzing them using mathematical models, and then synthesizing the activity with mathematical methods based on the analysis of the effects of using information technologies. Such a synthesis can, for example, provide the best results of activities due to the choice of the composition and characteristics of digital technologies.

*Keywords:* digital transformation, digital economy, digital organization, digital society, mathematical modeling, mathematical methods

**For citing:** Geyda A. S., Gurieva T. N., Naumov V. N. Conceptual and mathematical models, methods, and technologies for the study of the digital transformation of economic and social systems: a literature review and research agenda (Part I) // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 95–108.

---

**Введение**

Цифровая трансформация [1–4], цифровая экономика [5–9], цифровое производство [10–12], цифровое общество [13–15], цифровые платформы [16–18], цифровое образование [19–21] и другие «цифровые явления» в настоящее время популярны в исследовательской среде и характеризуются как «модные слова» (BuzzWords). При этом известно [22; 23], что пока еще нет разделяемого большинством исследователей общего мнения об их точном значении. Разработано недостаточно концептуальных и тем более — математических моделей, а также основанных на них методов и методик, которые позволяют: измерять, прогнозировать результаты «цифровых явлений» еще на стадии разработки и проектирования систем, использующих цифровые технологии; планировать деятельность с использованием цифровых технологий для получения лучших результатов использования технологий. Более того, большинство таких явлений, их особенности, использование и ценность для практики их результатов еще не определены концептуально настолько четко, чтобы перейти к математическому моделированию результатов использования, а затем и перейти к проектированию новых технологий, новых создающихся «цифровых явлений» в деятельности людей. В результате такого состояния исследований многие исследователи говорят и о необходимости «цифровой философии» [24] — в частности, для того, чтобы описать роль современных (т. е. цифровых) информационных технологий в деятельности людей. Более того, исследователи указывают на недостаточную изученность явлений информационного характера и на физическом уровне (например, явлений отражения на квантовом уровне), описываемых квантовой физикой и лежащих в основе формирования наблюдаемого мира [25; 26].

**Методология**

Методология исследований базируется на [27] и представляет обзор предметного поля. Приведем краткое описание алгоритма обзора предметного поля и описание результатов, полученных при его реализации.



Исследование состоит из двух этапов. *На первом этапе* производится обзор литературы, формирование первичного облака ключевых слов, формирование запросов и их выполнение, формирование исследовательских гипотез и вопросов. *На втором этапе* — проверка гипотез, поиск ответов на поставленные вопросы, анализ состояния исследований по рассматриваемой проблеме. Алгоритм, используемый для проведения обзора литературы, состоял из комплекса рекурсивных шагов.

1. Было сформировано эвристическое базовое ядро ключевых слов по тематике цифровой трансформации экономики и социума. К ним отнесены ключевые слова облака ключевых слов на русском языке: «Цифровая трансформация», «Цифровая экономика», «Цифровизация», «Цифровое государство», «Информационное общество». На английском языке первичное облако ключевых слов состоит из: «Digital Transformation», «Digital Economy», «Digitalization», «Digital Factory», «Digital Business», «Digital Government», «Digital Education», «Digital Citizenship», «Digital Philosophy».

2. Был выполнен комплекс поисковых запросов — по ключевым словам базового ядра — в научных журналах, индексируемых Web of Science core collection и Scopus, по крайней мере, за последние пять лет.

3. Было выполнено несколько десятков поисковых запросов по сочетаниям ключевых слов базового ядра и соответствующим направлениям исследований. Эти поиски отнесены к поискам первого уровня. При поиске на первом уровне были получены десятки тысяч результатов. Они были обработаны статистически с использованием языка статистического программирования R и пакета R bibliometrix «библиометрикс» [28], а также с использованием пакета VOSViewer. Результаты были использованы для дальнейшего уточнения ключевых слов в исследованиях, связей и взаимовлияний коллективов авторов публикаций, распределения публикаций по странам мира.

В результате статистической обработки выявлен ряд наиболее цитируемых авторов (Sandkuhl K, Li F, Li J, Chen Y.). Получено облако ключевых слов, расширяющее исходное. Показано, что наибольшее число публикаций по рассматриваемой тематике характерно для стран, где реализуются государственные программы цифровизации экономики и общества (Китай, ЕС, РФ). Публикации в США носят более узкую направленность, отражая, по-видимому, структуру тем грантовой поддержки исследований. Публикации российских авторов в основном сосредоточены в изданиях ЕС (в частности, Springer), а для авторов из Китая такого явления не прослеживается.

4. Были выбраны статьи и обзоры с лучшим рейтингом — прежде всего, из заданного исходного списка высокорейтинговых журналов (Q1, Q2) для обзора. Были отобраны, прежде всего, статьи с высоким индексом цитирования и высокой популярностью в новой версии Web Of Science Core Collection. Отбор реализован по расширенному облаку ключевых слов (КС). Предпочтительно были отобраны статьи, помеченные как «Высокоцитируемые», «Популярные статьи» в новом интерфейсе WoS, а также статьи, помеченные WoS, как обзорные. Кроме того, изучались и другие источники, если они получили высокую оценку релевантности запросу. Релевантность измерялась в новой версии поиска WoS.

Мы изучили содержание отобранных статей, особенно — критических и обзорных. Такое изучение было направлено на формирование исследовательских вопросов (ИВ) и возможных направлений поиска ответов на эти вопросы. На основе выполненного исследования отобранных источников мы извлекли больше КС, которые затем были использованы для поиска исследовательских статей с возможными ответами на ИВ. В результате таких систематических действий по отбору и изучению статей были сформированы основные ИВ и КС последующего уровня детализации для поиска ответов на ИВ. Полученное облако КС приведено на рис. 1. Полученные в результате ИВ приведены в следующем подразделе.

Далее алгоритм реализовывался рекуррентно — так, чтобы находить новые КС, уточнять запросы и, в итоге — найти все необходимые публикации, изучив которые можно дать ответы на ИВ. Для этого (см. ниже).

5. Были исследованы уже отобранные статьи, чтобы найти ответы на ИВ или — чтобы уточнить КС для поиска ответов на эти вопросы.

6. Повторяли шаги 4–5 для новых КС, пока не будут найдены ответы на ИВ.

7. Были сформулированы ответы на ИВ, выполнен анализ полученных результатов и обоснованы выводы по обзору.

В результате выполненный библиографический поиск и обработка его результатов позволила найти основные статьи, описывающие результаты исследований о концепциях, теориях, математических моделях и методах, позволяющих получить ответы на ИВ.

### Результаты первого этапа исследований

В результате систематического выполнения поисковых запросов по найденным ключевым словам (рис. 1) и изучения полученных библиографических источников были сделаны выводы.

1. Имеются недостаточно полно охваченные области исследований как концептуальной, так формальной и практической направленности по тематике связей между характеристиками используемых современных информационных (цифровых) технологий и характеристиками результатов деятельности в системах разного вида, в частности — в производственных, экономических и социальных системах.

2. Имеются пробелы в математических и специализированных информационных средствах (моделях, методах, методиках) в областях исследований по тематике описания связей между особенностями, характеристиками внедряемых цифровых технологий и характеристиками возможных результатов деятельности в производственных, экономических и социальных системах, особенно — в системах, подвергающихся цифровой трансформации.

3. Имеются пробелы в научно обоснованном математическом описании перспектив и характеристик результатов использования новых возможных реали-



Рис. 1. Облако ключевых слов, полученное на первом этапе исследования  
Fig. 1. First Phase Keyword Cloud

заций цифровых технологий в производственных, экономических и социальных системах.

4. Имеются пробелы в создании и последующем эффективном практическом применении цифровых технологий по различным отраслям деятельности.

### **Исследовательские вопросы**

Указанные пробелы в исследованиях ведут к несоответствию имеющихся концептуальных, формальных, методических и информационных средств цифровизации требованиям практики по созданию новых цифровых информационных технологий и последующей успешной и повсеместной реализации эффективной цифровизации.

Это несоответствие ведет к *научной проблеме* концептуального и, на его основе, формального (на основе математических моделей и методов) исследования цифровой трансформации экономики и общества, которая в должной мере еще не решена.

В связи с указанной научной проблемой первый и второй вопрос исследования формулируются следующим образом:

*В1.* Каковы основные пробелы, недостатки, несоответствия в исследованиях цифровых явлений — таких, как цифровая экономика, цифровое государство, цифровая трансформация предприятий, производства?

*В2.* В чем причины проявления недостатков, несоответствий, пробелов в исследованиях, почему они возникают и к чему ведут?

Описание указанных пробелов в исследованиях, уточнение их границ и особенностей должно позволить сначала уточнить сформулированную научную проблему концептуального и формального исследования цифровой трансформации экономики и общества — а затем — уточнить возможные направления исследований на основе применения математических методов и наметить возможные пути решения сформулированной проблемы.

В связи с этим были сформулированы третий, четвертый и пятый вопросы исследования:

*В3.* Каковы основные возможные направления исследований для преодоления имеющихся несоответствий, недостатков, пробелов и затем — решения сформулированной проблемы?

*В4.* Какие теоретические средства (теории, модели, методы, методики) используются в настоящее время для решения задач в исследуемой области?

*В5.* С помощью каких теоретических средств (теорий, моделей, методов, методик) имеющиеся несоответствия могут быть преодолены?

### **Результаты второго этапа исследования**

#### *Поиск и изучение источников*

Использовался систематический библиометрический обзор по базам данных Scopus и Web of Science, а затем, на его основе — библиометрический многоуровневый обзор по высокорейтинговым и высоко цитируемым источникам в Web of Science. По основным найденным источникам, которые описывали «цифровые явления» в целом (облако КС первого уровня), был выполнен теоретический обзор для поиска последующих ключевых слов, характеризующих концептуальное и математическое исследование *цифровой трансформации экономики и общества* (рис. 2). В связи с большим количеством результатов (тысячи, десятки тысяч) для первичного ядра источники подвергались статистическому исследованию по результатам Scopus и Web of Science. Результаты были кратко изложены выше. Последующее изучение источников реализовывалось по трудам авторов, отобранных по новым

запросам и, при этом, обладающим лучшими показателями цитируемости в Scopus и Web of Science core collection. Обработка запросов позволила установить новые ключевые слова, относящиеся к сформулированным вопросам исследования и отражающих различные теоретические аспекты исследования цифровизации и поиска ответов на поставленные вопросы исследования. На втором этапе было получено облако КС второго уровня. Облако приведено на рис. 2.

Для построения КС второго уровня сначала по КС первого уровня было найдено облако КС, которое характеризует исследование, относящиеся к различным сторонам, аспектам «цифровых явлений». Затем, по эти аспектам выявлялись теоретические области (концепции, теории, методы, модели, методики) для изучения соответствующих аспектов. Прежде всего, изучались такие теоретические области, которые позволяют переходить от концептуальных к математическим моделям. Затем, изучались источники, найденные, по этим словам, и формировались такие ключевые слова, которые характеризуют тот или иной методологический аппарат, теорию. Источники, найденные по этим ключевым словам, были изучены и систематизированы для получения ответов на ИВ. Кроме изучения найденных источников была осуществлена систематизация изученного материала и анализ журналов, в которых были опубликованы соответствующие результаты исследований.

### Обзор основных результатов второго этапа исследования

Основные результаты, опубликованные в высокорейтинговых журналах по проблеме концептуального и математического исследования цифровой трансформации экономики и общества, систематизированы и сведены в таблицу.

Так, в специальном выпуске журнала «Organization» собраны статьи, посвященные критическому осмыслению и возможным отрицательным результатам цифровизации [29]. Среди последних выделены неустойчивая занятость, существенный потенциал слежки («следящий капитализм»), наблюдаемая монополизация цифровых платформ. Указано на то, что понятие цифровизации еще недостаточно описано. Предложено понимать под цифровизацией процесс трансформации социетальных систем, с использованием повсеместно распространенных цифровых технологий для подключения все более крупных социетальных пространств. Социетальная система (от лат.

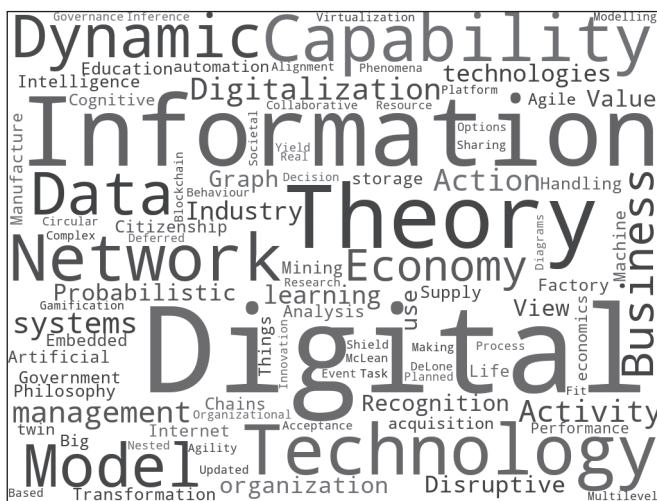


Рис. 2. Облако ключевых слов, полученное на втором этапе исследования  
Fig. 2. Second Phase Keyword Cloud

*societas* — общность) — система отношений и процессов, рассматриваемых на уровне общества в целом. Термин «социетальный» был введен А. Г. Келлером, который относил его прежде всего к организационным аспектам социальной жизни. Показано, что отличие цифровизации от информатизации состоит в том, что цифровизация характеризуется повсеместностью проникновения, влияет на функционирование всех социетальных систем. Однако цифровизация может влиять не только положительно. Например, она может приводить к таким негативным последствиям, как повсеместная слежка и «удаленное управление» людьми, процессами организации и самими организациями. Указано, что цифровые процессы организации могут создавать угрозу и наносить ущерб либеральным и демократическим гражданским правам, изменять отношение к труду, к ресурсам и к собственности на них. Выполненный авторами [29] обзор исследований позволил выделить следующие основные негативные направления воздействия цифровизации.

Цифровые платформы в экономике ведут к негативным трансформациям труда и ролей, выполняемых работниками — например, к трансформации труда в «сдельно-временный» и изменению социальных гарантий и ответственности работодателей. Цифровые платформы могут препятствовать или противодействовать цифровому активизму и новым формам организации, например — в целях получения большей прибыли. Отмечаются возможные проблемные последствия цифровизации для государственных и общественных организаций, в частности, в виде измененной мотивации сотрудников на помощь гражданам, в некорректном использовании данных о гражданах. Наконец, имеются и неожиданные эффекты внедрения цифровых технологий для организаций — например, в результате создания организаций новых типов для достижения нетрадиционных целей (приводится пример организации неомарксистского толка). Могут складываться ситуации, когда цели коллектива организации, других стейкхолдеров и цели, принятые моралью и достигаемые обществом — существенно различаются. Указано, что для ответа на вопросы о том, какие же эффекты и почему проявятся, необходимы дополнительные исследования. Построение концептуальных и математических моделей влияния ИТ на организацию не рассматривается. Механизмы формирования, проявления негативных эффектов не моделируются. Тем не менее, указано, что негативные эффекты вызываются изменениями, трансформацией деятельности, различных ее аспектов. Представляется, что характеристики получаемых эффектов следует моделировать на основе использования математических моделей — прогнозно, аналитически — так, чтобы вскрыть зависимости характеристик ИТ и характеристик как получаемых результатов, так и рисков. Это позволит решать соответствующие практические задачи, как математические задачи исследования результатов деятельности и рисков.

В обзорах [30; 31] исследованы особенности цифровизации с использованием одной из повсеместно распространенных и признанных новых цифровых технологий — технологии искусственного интеллекта (ИИ). Указано, что имеется существенный теоретический пробел в исследованиях того, как организации должны развивать свои бизнес-стратегии для успешного использования ИИ в бизнесе, совместно с другими ИТ. Для этого необходимо связать ИИ с бизнес-действиями и с получаемыми результатами этих действий, что, на взгляд авторов обзора, на момент его написания (2021 г.) было реализовано в недостаточной мере. Указано, что связь между технологиями ИИ, реализацией ИТ в бизнесе, действиями бизнеса и их результатами следует вскрыть теоретически, на основе моделей, что пока еще реализовано недостаточно полно. При этом даже определение ИИ и основные концептуальные модели его использования пока что находятся в стадии уточнения, формулирования. Кроме того, недостаточно полно описаны средства, модели и методики, описывающие связи технологий ИИ с другими ИТ и с бизнес-действиями, их резуль-

татами. Сделан вывод о том, что для описания генерации бизнес-ценности следует создать необходимый теоретический аппарат, описывающий формирование бизнес-ценности в результате внедрения заданной технологии. Такой теоретический аппарат пока что находится в стадии разработки. Указано, что контекст и условия, в которых изучается ИИ не связывается сейчас с устоявшимся теоретическим аппаратом использования ИТ. Важно отметить, что сделанный в обзоре вывод, как следует из выполненных нами исследований, может быть распространен и на другие повсеместно распространенные цифровые технологии и их связь с бизнес-ценностью реализуемых в результате бизнес-действий. Более того, этот же вывод может быть распространен на действия в организациях разного вида (не только коммерческих) и далее — на действия в социетальных системах с использованием внедряемых новых технологий. В обзоре указывается, что описания механизмов получения бизнес-ценности остаются, в основном, нетеоретическими (и тем более, неформальными, нематематическими).

На наш взгляд, следует сделать вывод об отсутствии необходимого формально-теоретического аппарата, описывающего связи характеристик отдельных ИТ, действий, реализуемых в рамках реализации ИТ, последующих действий, на которые направлены ИТ и затем — результатов этих действий и последствий проявления этих результатов для систем (например, в виде характеристик успешности, потенциала, полезности, устойчивости, эффективности достижения цели, конкурентоспособности).

В связи с этим нами было проведено дополнительное библиографическое исследование теоретических исследований, описывающих различные стороны внедрения ИТ и ИИ — в частности. Так, в обзоре [31] сделан вывод о том, что необходимо выполнить больше исследований, направленных на выявление того, как влияет технология ИИ на реализацию бизнес-стратегий предприятий и организаций. Рассмотрены концептуальные аспекты согласования бизнес-стратегий и характеристик ИИ. Сделан вывод о необходимости в дополнительных исследованиях в области планирования и управления внедрением ИИ в организациях и предприятиях.

В обзоре [32] выполнено исследование роли ИИ в сервисах государства. Сделан вывод о том, что основными выгодоприобретателями от использования ИИ в США являются предприятия бизнеса и оборона, а в ЕС — организации основных цифровых «игроков», национальных государств и институтов ЕС.

В [33] изучена роль ИТ в устойчивом развитии организаций и социума, в реализации инноваций. Показано, что влияние ИТ на устойчивое развитие, на реализацию инноваций следует изучать на основе науки о сложности (Complexity Science) и науки о сложных адаптивных системах (Complex Adaptive Systems, CAS). Показана роль этих наук в систематическом совершенствовании объектов разного вида, в том числе в придании характеристик устойчивого развития самим ИТ. Указано, что следует рассмотреть использование современных ИТ для устойчивого совершенствования отношений между такими объектами, как организации, правительственные учреждения, предприятия и организации науки. Однако отмечено, что теоретический аппарат совершенствования таких отношений и исследования того, как эти отношения, их характеристики влияют на устойчивое развитие еще не вполне разработан. При этом сделано предположение, что реализация таких исследований может существенно улучшить экологическую обстановку и привести к устойчивому развитию экономики. Сделан вывод, что достижение устойчивого развития и успешное инновационное развитие определяются сочетаниями разнообразных факторов (еще недостаточно изученных) — а именно, условиями среды, характеристиками ИТ, сотрудничеством между различными партнерами с использованием ИТ. Сделан, на наш взгляд, важный вывод о том, что ИТ не следует рассматривать сами по себе (как часто делается), а следует исследовать последствия их применения. В качестве



таких последствий рассмотрен комплекс адаптационных процессов с использованием ИТ во взаимодействующих организациях. Такие адаптационные процессы с использованием ИТ и представляются в работе, как процессы, создающие экономические и социальные ценности. Их изучению, особенно с использованием математических методов, в качестве которых авторами предложены науки о сложности, науки о сложных адаптивных системах, а также сравнительный анализ на основе нечетких множеств, и перспективно, на взгляд авторов работы, посвятить дальнейшие усилия по преодолению указанных несоответствий. Это должно позволить реализовать значительное число перспективных исследований по моделированию, как указывают авторы статьи, комплексных взаимодействий в целях реализации инноваций, устойчивого развития, придания жизнестойкости организациям.

В обзоре [34] выполнено исследование влияния цифровизации на экономику замкнутого круга (*circular economy*). Цифровизацию предложено определить как интеграцию цифровых технологий в повседневную жизнь. Промышленность 4.0 (*Industry 4.0*) определена как термин, описывающий повсеместное внедрение информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), а также использование Интернета вещей (*Internet of Things*), услуг и данных с целью управления производством и бытовыми сетями в режиме реального времени. Смарт-производство (*Smart Factory*) определено как отдельные компании или группы компаний, которые используют ИТ для разработки, производства товаров, логистики, выстраивания взаимоотношений с клиентами для того, чтобы ответить более гибко на их запросы. На роботизацию указано как на еще одно существенное направление автоматизации и цифровизации. Указывается, что сопоставление управления отходами с другими промышленными секторами позволяет сделать вывод о том, что цифровизация и использование роботов в экономике замкнутого круга и в управлении отходами все еще находятся в зачаточном состоянии. Описан SWFN (*Smart Waste Factory Network*) — система, состоящая из нескольких видов установок обработки отходов, которые выполняют различные задачи системы обращения с отходами и взаимосвязаны через потоки данных и логистические системы (например, сортировочные предприятия, предприятия по производству рекуперированных топлив и т. д.). Описан ряд цифровых средств *circular economy* — умные мусорные ведра (*Smart Bins*), автономные транспортные средства сбора мусора (*Autonomous collection vehicles*), NFC/RFID метки в продукции для направления по требуемому лучшему маршруту утилизации. Однако концептуальные и — на их основе — математические модели формирования эффектов цифровизации экономики замкнутого цикла не рассмотрены. Тем не менее указано, что эти эффекты формируются за счет прогрессивных изменений действий с отходами, за счет вовлечения отходов в новые, измененные циклы производства.

В [35] выполнен обзор одного из основных средств цифровизации — *цифровых платформ*. В качестве примеров цифровых платформ приведены Google, Amazon, Facebook, eBay. Под *цифровой платформой* понимается платформа на базе программного обеспечения, состоящая из расширяемой кодовой основы платформы, функциональности, используемой взаимодействующими модулями платформы и интерфейсов платформы, через которые модули взаимодействуют. Отмечается, что, к сожалению, изучению специфических свойств и результатов цифровизации уделяется еще недостаточно внимания.

В обзоре [36] рассмотрена *цифровизация сетей поставок* (*Supply Chain Networks, SCN*). Введена концепция X-SCN, которую авторы вводят как реализацию перестраиваемой (*Reconfigurable*) сети поставок. Ее суть состоит в оперативном изменении, в зависимости от условий, характеристик сетей поставок, автоматизации переходных процессов в цепях поставок, их оперативной настройке в связи с изменениями условий. Для таких сетей снабжения характерны цифровизация на-



**Результаты обзора по облаку ключевых слов первого уровня, позволившие описать проблему концептуального и формального исследования цифровой трансформации экономики и общества**

Table. The results of the cloud review of the first level keywords, which made it possible to describe the problem of the conceptual and formal study of the digital transformation of the economy and society

Ссылка на обзор, статьи	Даны определения	Ключевые слова для дальнейшего поиска	Как описаны результаты цифровизации	Как моделируются эффекты цифровизации
[29]	Digitalization	Societal systems Digitalization Dark side Surveillance Capitalism Platform Capitalism	Изменения (как положительные, так и негативные)	Не описано
[30; 31]	Artificial Intelligence (AI)	AI business strategy	Изменения в будущей деятельности	Не описано
[32]	AI for government	AI Government systems	Изменения в деятельности	Не описано
[33]	IT for sustainable development	Complex Adaptive Systems Complexity Science Sustainable Economy	Адаптация деятельности к изменяющимся условиям	Не описано
[34]	Digitalisation Smart Factory Industry 4.0	SWFN Robots, Cobots Digitalization Smart Bin NFC, RFID	Прогрессивные изменения в рециркуляции отходов	Не описано
[35]	Digital Platform	Digitalization Adaptation	Совершенствование деятельности клиентов платформы	Описаны концептуально
[36]	Supply Chain Network (SCN) X-SCN Reconfigurable SCN	Resilience Sustainability Agility Lean Leagility SC Twins Learning Self-adaptation Transparency Smart Operations Additive Manufacturing Efficiency Flexibility	Автоматизированные изменения, совершенствование цепей поставок в связи с изменениями условий	Описаны концептуально

Ссылка на обзор, статьи	Даны определения	Ключевые слова для дальнейшего поиска	Как описаны результаты цифровизации	Как моделируются эффекты цифровизации
[37]	Digitalization Sustainability	Organizational culture, environmental sustainability, digitalization, business development Belief Altitude Value Digitalization Digitization Action Development Adoption	Результаты формируются за счет формирования цепочек между изменениями составной организационной культуры, среды, ИТ, действий и их результатов	Описано концептуально
[38]	Digital Twin	Digital Twin Distributed Ledger	Улучшение качества деятельности и уменьшение издержек производства	Описано концептуально

стройки, оперативное целенаправленное изменение сетей — для придания, в том числе — новых свойств, таких как Leagility, т. е. Lean Agility, бережливости и гибкости [39]. Описывается концепция сети снабжения X-SCN, позволяющей объединить как свойства Lean (бережливости), Agile (гибкости), так и Sustainable (устойчивости), Resilient (эластичности) и Digital (цифровой). Описана концепция X-SCN придания таких свойств. В ней описаны принципы построения перестраиваемых сетей поставок, как систем нового вида, их организации, управления и инструменты (в том числе цифровые) реализации таких сетей. Концептуальной и математической модели получения результатов цифровизации не предложено, однако на концептуальном уровне описаны отличия таких результатов, как различные виды приспособленности к целенаправленным изменениям и совершенствованию сетей снабжения в изменяющихся условиях.

В обзоре [37] изучена связь между информационными технологиями, организационной культурой, устойчивым развитием малых и средних предприятий, организаций и цифровизацией. Цифровизация определена так же, как в [40]: «преобразование бизнес-моделей в результате фундаментальных изменений в «основных внутренних процессах, клиентских интерфейсах, продуктах и услугах, а также повсеместное использование информационных и коммуникационных технологий». Отмечается несоответствие в исследованиях по сложным и многогранным отношениям между организационной культурой исследуемых в [37] малых и средних предприятий, стратегиями обеспечения экологической устойчивости и стратегиями цифровизации.

*Устойчивое развитие* в отношении к использованию цифровых технологий определено как способность обеспечить такое развитие, чтобы оно удовлетво-

ряло потребности настоящего без уменьшения способностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Результаты совершенствования организационной культуры формируются за счет описания цепочек изменений состояний организационной культуры, среды, ИТ, действий и их результатов. Однако концепций, моделей и методов математического моделирования таких цепочек не предложено.

В статье, описывающей следующую часть обзора, мы рассмотрим возможные пути такого математического моделирования.

## Литература/References

1. Digital Transformation of Capital Market Infrastructure // *Economic Policy*. 2020. V. 15. N 5. P. 8–31.
2. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective / L. Li, F. Su, W. Zhang, J.-Y. Mao // *Information Systems Journal*. 2018. V. 28. N 6. P. 1129–1157.
3. Digital Transformation of Multidisciplinary Design Firms / ed. M. M. Bonanomi. Cham : Springer International Publishing, 2019.
4. Aturin V. Digital transformation management: Scientific approaches and economic policy / V. Aturin, I. Moga, S. Smagulova // *Upravlenets*. 2020. V. 11. N 2. P. 67–76.
5. Ahmad N. Towards a Framework for Measuring the Digital Economy / N. Ahmad, J. Ribarsky // 16th Conference of the International Association of Official Statisticians (IAOS) OECD Headquarters, Paris, France. Paris : IAOS, 19–21 September 2018.
6. Digital Transformation of the Economy Challenges, Trends and New Opportunities / ed. S. Ashmarina, A. Mesquita, M. Vochozka. Cham: Springer International Publishing; Imprint: Springer, 2020. 1 online resource (XI, 717 pages 122 illustrations, 77 illustrations in color).
7. Digital economy: Conceptual architecture of a digital economic sector ecosystem / Y. Akatkin, O. Karpov, V. Konyavskiy, E. Yasinovskaya // *Business Informatics*. 2017. V. 2017. N 4. P. 17–28.
8. Impact of the worldwide trends on the development of the digital economy / V.H. Voronkova, V.A. Nikitenko, T.V. Teslenko, V.E. Bilohur // *Revista Amazonia Investiga*. 2020. V. 9. N 32. P. 81–90.
9. Abroskin A. International Digital Economy Measurement Experience // *Vestnik Universiteta*. 2018. N 12. P. 59–63.
10. The Future Exchange of Digital Engineering Data and Models: an Enterprise Systems Analysis / T. McDermott, P. Collopy, M. Nadolski, C. Paredis // *Procedia Computer Science*. 2019. V. 153. N 4. P. 260–267.
11. Gorodetsky V.I. Conceptual Model of a Digital Platform for Cyber-Physical Management of a Modern Enterprises Part 1. Digital Platform and Digital Ecosystem / V.I. Gorodetsky, V.B. Laryukhin, P.O. Skobelev // *Mekhatronika, Avtomatizatsiya, Upravlenie*. 2019. V. 20. N 6. P. 323–332.
12. Finger M. The rise of the new network industries / M. Finger, J. Montero. New York : Routledge, 2021.
13. Glukhikh I. N. Systems Engineering Methodology for Designing Digital Public–Private Partnership Platforms / I. N. Glukhikh, L. A. Tolstolesova, O. A. Arzikulov // *Applied System Innovation*. 2021. V. 4. N 1. P. 4.
14. The digitalization of public diplomacy. New York : Springer Berlin Heidelberg, 2019.
15. Emejulu A. Towards a radical digital citizenship in digital education / A. Emejulu, C. McGregor // *Critical Studies in Education*. 2019. V. 60. N 1. P. 131–147.
16. McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W.W. Norton & Company, 2018.
17. Okano M.T. Digital transformation in the manufacturing industry under the optics of digital platforms and ecosystems / M. T. Okano, S. N. Antunes, M. E. Fernandes // *Independent Journal of Management & Production*. 2021. V. 12. N 4. P. 1139–1159.
18. Sutherland W. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda / W. Sutherland, M. H. Jarrahi // *International Journal of Information Management*. 2018. V. 43. December. P. 328–341.
19. Aagaard T. Digital agency in higher education / T. Aagaard, A. Lund. Abingdon Oxon, New York : Routledge, 2020.

20. Digital education pedagogy / ed. S. Pal, Q. C. Ton, R. S. S. Nehru. Palm Bay FL : Apple Academic Press, 2021.
21. Scherer R. The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education / R. Scherer, F. Siddiq, J. Tondeur // *Computers & Education*. 2019. V. 128. N 2. P. 13–35.
22. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research / J. Reis, M. Amorim, N. Melao, P. Matos // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. Berlin : Springer International Publishing, 2018. P. 411–421.
23. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. V. 28. P. 118–144.
24. Sadiku M. N. O. Digital Philosophy / M. N. O. Sadiku, M. Tembely, S. M. Musa // *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 2018. V. 8. N 5. P. 27.
25. Marletto C. Constructor Theory of Information / C. Marletto // *Information and Interaction* / ed. I. T. Durham, D. Rickles. Cham : Springer International Publishing, 2017. P. 103–111.
26. Deutsch D. Constructor theory // *Synthese*. 2013. V. 190. N 18. P. 4331–4359.
27. Arksey H. Scoping studies: towards a methodological framework / H. Arksey, L. O'Malley // *International Journal of Social Research Methodology*. 2005. V. 8. N 1. P. 19–32.
28. Derviş H. Bibliometric Analysis using Bibliometrix an R Package // *Journal of Scientometric Research*. 2020. V. 8. N 3. P. 156–160.
29. Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda / H. Trittin-Ulbrich, A. G. Scherer, I. Munro, G. Whelan // *Organization*. 2021. V. 28. N 1. P. 8–25.
30. Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda / C. Collins, D. Dennehy, K. Conboy, P. Mikalef // *International Journal of Information Management*. 2021. V. 60. N 4. P. 102383.
31. The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions / A. F. S. Borges, F. J. B. Laurindo, M. M. Spínola [и др.] // *International Journal of Information Management*. 2021. V. 57. N 17. P. 102–225.
32. Reis J. Artificial Intelligence in Government Services: A Systematic Literature Review / J. Reis, P. E. Santo, N. Melão // *New Knowledge in Information Systems and Technologies* / ed. Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, S. Costanzo. Cham : Springer International Publishing, 2019. P. 241–252.
33. Van de Wetering R. Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: a complex adaptive systems perspective / R. van de Wetering, P. Mikalef, R. Helms // *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2017. V. 28. P. 71–79.
34. Digitalisation and intelligent robotics in value chain of circular economy-oriented waste management: A review / R. Sarc, A. Curtis, L. Kandlbauer [et al.] // *Waste management (New York)*. 2019. Vol. 95. P. 476–492.
35. Reuver M. The Digital Platform: A Research Agenda / M. de Reuver, C. Sørensen, R. C. Basole // *Journal of Information Technology*. 2018. V. 33. N 2. P. 124–135.
36. Dolgui A. Reconfigurable supply chain: the X-network / A. Dolgui, D. Ivanov, B. Sokolov // *International Journal of Production Research*. 2020. V. 58. N 13. P. 4138–4163.
37. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review / C. Isensee, F. Teuteberg, K.-M. GRIESE, C. Topi // *Journal of Cleaner Production*. 2020. V. 275. P. 122–944.
38. Review of digital twin about concepts, technologies, and industrial applications / M. Liu, S. Fang, H. Dong, C. Xu // *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. V. 58, September. P. 346–361.
39. Banerjee A. Modeling a Leagility Index for Supply Chain Sustenance / A. Banerjee, F. Ganjeizadeh // *Procedia Manufacturing*. 2017. V. 11. P. 996–1003.
40. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi) / Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi) [Электронный ресурс]. <https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/monitoring-report-wirtschaft-digital-2017.html> (дата обращения: 20.09.2021).

#### **Об авторах:**

**Гейда Александр Сергеевич**, доцент кафедры бизнес-информатики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат технических наук, доцент, старший научный сотрудник Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра РАН; [geyda-as@ranepa.ru](mailto:geyda-as@ranepa.ru);

**Гурьева Татьяна Николаевна**, доцент кафедры бизнес-информатики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат технических наук, доцент; [gureva-tn@ranepa.ru](mailto:gureva-tn@ranepa.ru)

**Наумов Владимир Николаевич**, заведующий кафедрой бизнес-информатики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор военных наук, кандидат технических наук, профессор; [naumov-vn@ranepa.ru](mailto:naumov-vn@ranepa.ru)

***About the authors:***

**Alexander S. Geyda**, Associate Professor of the Business Informatics Department of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Technical Science, Associate Professor, Senior Researcher of the St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Saint-Petersburg, Russian Federation; [geyda-as@ranepa.ru](mailto:geyda-as@ranepa.ru).

**Taiana N. Gurieva**, Associate Professor of the Business Informatics Department of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Technical Science, Associate Professor; [gureva-tn@ranepa.ru](mailto:gureva-tn@ranepa.ru)

**Vladimir N. Naumov**, Head of the Business Informatics Department of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science, Professor; [naumov-vn@ranepa.ru](mailto:naumov-vn@ranepa.ru)

# Возможности и принципы использования цифровизации в диалоге общества и власти в Великобритании на примере деятельности администрации Большого Лондона\*

Еремина Н. В.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; nerem78@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Великобритания является одним из лидеров в использовании цифровых инструментов во взаимодействии институтов власти и граждан. Сейчас мы наблюдаем активный диалог различных британских институций именно в цифровом измерении. Так, передача данных по вакцинации и госпитализации из больниц в другие структуры осуществляется благодаря технологиям блокчейна. Безусловно, что взрыв интереса к применению цифровых мероприятий был обеспечен коронакризисом. Однако он сформировал не только рост значения «цифры» в британском обществе, но и изрядно способствовал разобщению граждан, особенно в контексте их доступа к интернет инфраструктуре. И по сей день именно эта задача остается основной в соответствующих стратегиях Великобритании. При этом отдельные города и регионы страны более активно решают поставленную задачу. В качестве наиболее наглядного примера необходимо указать Лондон и деятельность мэрии. Для служб мэрии необходимо было обеспечить прозрачность принятых решений, сформировать и укрепить доверие граждан. В рамках проведенного анализа автор приходит к выводу, что по большей части эти задачи можно считать выполненными. Цель данной статьи — на основании анализа конкретных цифровых инструментов и примеров реализации цифровых стратегий 2017 и 2021 гг. выявить, как конкретный мегаполис формировал постоянные каналы связи и взаимодействия между институтами, принимающими решение, и гражданами.

*Ключевые слова:* Лондон, Великобритания, цифровизация, коронавирус, гражданское общество

**Для цитирования:** Еремина Н. В. Возможности и принципы использования цифровизации в диалоге общества и власти в Великобритании на примере деятельности администрации Большого Лондона // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 109–113.

## Opportunities and Principles of Using Digitalization in the Dialogue of Society and the Public Authorities in the UK on the Example of the Greater London Authority

Natalia V. Eremina

Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russian Federation; nerem78@mail.ru

## ABSTRACT

The UK is one of the leaders in the use of digital tools in the interaction of government institutions and citizens. Now we are witnessing an active dialogue between various British institutions precisely in the digital dimension, as the transfer of data on vaccinations and hospitalizations from hospitals to other structures is carried out thanks to blockchain technologies. Of course, the explosion of interest in the use of digital events was provided by the coronavirus. However, it provided not only an increase in the importance of «numbers» in British society, but also greatly contributed to the disunity of citizens, especially in the context of access to

\* Статья подготовлена по итогам проведения международного Невского Форума — 2021.

the Internet infrastructure. To this day, this very task remains the main one in the respective strategies. At the same time, individual cities and regions of the country are more actively solving the task. London and the activities of the mayor's office should be pointed out as the most illustrative example. For the services of the mayor's office, it was necessary to ensure the transparency of the decisions made, to form and strengthen the trust of citizens. As part of the analysis, the author comes to the conclusion that for the most part, these tasks can be considered completed. The purpose of this article is basing on an analysis of specific digital tools and examples of the implementation of digital strategies for 2017 and 2021 to identify how a particular metropolis has formed permanent channels of communication and interaction between decision-making institutions and citizens.

*Keywords:* London, UK, digitalization, coronavirus, civil society

**For citing:** Eremina N. V. Opportunities and Principles of Using Digitalization in the Dialogue of Society and the Public Authorities in the UK on the Example of the Greater London Authority // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 109–113.

---

## Введение

С учетом текущей ситуации борьбы с коронавирусом взаимодействие власти и граждан становится наиболее важным основанием для реализации принятых решений и стабильности в обществе. Взаимодействие и постоянный диалог — это реально работающие механизмы для выработки доверия власти и общества друг другу. Ведь антикризисные меры в ходе борьбы с коронавирусом демонстрируют не только недоверие граждан власти, но и наоборот. Так, в тех странах, где власти издавали по большей части рекомендательные нормы, по всей видимости, нет серьезной проблемы в диалоге, общество доверяет власти, как и власть обществу. Но в большинстве стран кризис доверия общества власти только усугубился, а представители власти, разгоняющие антиковидные и прочие митинги, также явно демонстрировали отсутствие доверия гражданам. С подобной проблемой взаимодействия и доверия столкнулись и в Великобритании. Наиболее показателен в ее решении опыт крупных британских городов, прежде всего, Лондона. Он тем более интересен, учитывая, что этот город является лидером в стране по использованию цифровых технологий и вообще различных дистанционных технологий во взаимодействии с гражданами. Так, в настоящее время число камер наружного наблюдения превышает 600 тыс., а к 2025 г. планируется установить порядка 1 млн камер. Однако уже сейчас каждый житель Лондона в среднем попадает на камеры 300 раз в день. Это позволяет представителям силовых структур контролировать данное взаимодействие. Развитие коронавирусной инфекции стало триггером активизации использования всех цифровых технологий повсеместно, а Лондон ожидаемо оказался лидером в этом процессе.

## Цифровая политика Великобритании

Британские эксперты называют Великобританию пионером в использовании разнообразных технологий во взаимодействии власти и общества, начиная с 1960-х годов. Уже тогда постепенно стало развиваться видеонаблюдение на улицах Лондона.

В 2017 г. в стране была принята Стратегия цифрового развития<sup>1</sup>. Ее реализация позволила еще до появления коронавирусной угрозы создать цифровые механизмы диалога общества и власти, в первую очередь в Лондоне. Какие же задачи были сформулированы в этой Стратегии?

---

<sup>1</sup> UK Digital Strategy 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy/uk-digital-strategy> (дата обращения: 06.07.2021).



Наиважнейшей задачей стало формирование онлайн-ресурсов для всех, т. е. людей разного возраста, пола, расы, культуры, состояния здоровья и пр. А органы власти разного уровня должны прямо поощрять всех использовать онлайн-сообщества и помогать гражданам приобретать цифровые навыки.

Вторая задача состояла в создании соответствующей инфраструктуры для устойчивого интернет-сигнала. Так, в Стратегии предусмотрено, что в стране фиксированный интернет-трафик будет удваиваться каждые два года, в то время как мобильный трафик данных будет увеличиваться со скоростью от 25 до 42% в год<sup>1</sup>.

Третья задача, указанная в Стратегии, связана с расширением применения цифровых технологий во всех сферах жизни. В частности, предполагается, что с помощью Закона о цифровой экономике потребитель получит большую ясность в отношении услуг в своем районе. Среди этих услуг первостепенное значение имеет информация о покрытии той или иной сети и работе того или иного оператора, предоставляющего интернет-трафик. Правительственные структуры, отвечающие за связь, будут предоставлять потребителям данные о покрытии и производительности сети, что позволит потребителям получить более качественную информацию о ситуации, поможет им сделать осознанный выбор лучшей сети для них, будет способствовать конкуренции интернет-провайдеров, чтобы обеспечить улучшенные возможности подключения для потребителей. В Стратегии подчеркивается, что все граждане должны получить доступ к интернету<sup>2</sup>.

В 2021 г. была принята стратегия на 2021–2024 гг. Примечательно, что в ней правительство отметило продвижение и успехи в выполнении задач, поставленных в Стратегии 2017 г., но одновременно с этим подтвердило их. Стратегия 2021–2024 гг. направлена на продолжение работы по созданию основ в области цифровых технологий, которые были обозначены ранее. Речь идет о предоставлении более доступного интернета в соответствии с потребностями пользователей. Представленная стратегия направлена на обеспечение большей согласованности институтов в выполнении задач. Стратегия включает следующие взаимосвязанные цели: 1) развитие цифровой культуры, цифровых навыков; 2) цифровая занятость; 3) постоянное улучшение цифровой среды; 4) технологии и безопасность; 5) данные для принятия решений<sup>3</sup>.

Таким образом, очевидно, что поставленные ранее задачи не изменились, но, напротив, были укреплены. На первом месте по-прежнему доступность интернет-связи для граждан и наличие у них цифровых навыков.

### **Цифровые мероприятия мэрии Лондона в условиях коронакризиса**

Мэрия Лондона приняла несколько цифровых решений, оказавшихся вполне эффективными с точки зрения планомерного увеличения посещаемости сайта. Назовем некоторые, наиболее яркие и показательные<sup>4</sup>.

Во-первых, сам сайт правительства Лондона выглядит просто, понятно, умеренно снабжен иллюстративным, фотоматериалом аудио- и видеозаписями. Более того, он ориентирован на конкретное взаимодействие.

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Digital, data and technology strategy: 2021 to 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-data-and-technology-strategy-2021-to-2024> (дата обращения: 06.07.2021).

<sup>4</sup> Mayor of London [Электронный ресурс]. URL: <https://www.london.gov.uk/> (дата обращения: 06.07.2021).

Во-вторых, большую часть материалов занимают мероприятия, направленные на помощь людям. Например, в рамках материалов под титулом «Экология» рассказывается, где высказать недовольство экологической ситуацией в районе и городе, а также, какие мероприятия экологического плана были проведены, что было сделано для улучшения жизни людей, причем информация об этом представляется относительно каждого отдельного района. Данные материалы можно отмечать, ставить лайки или, наоборот, дизлайки, что позволяет органам власти получить реакцию граждан напрямую, причем как позитивную, так и негативную<sup>1</sup>.

В-третьих, на сайте много постоянно обновляемой информации о фактах вакцинации, причем дается не просто сухая статистика, но и информация о том, как Лондон помогает гражданам решить разные проблемы с ковидом. Так, на сайте указаны телефонные номера и онлайн-ресурсы, на которых можно получить помощь. Интересно, что для этого даже созданы специальные онлайн-ресурсы для национальных меньшинств. Для постоянного контакта с населением сформирован цифровой сервис помощи тем, кто испытывает стресс — платформа «Хорошего самочувствия», цифровой сервис психического состояния жителей Лондона (the Good Thinking service London's digital mental wellbeing service). На этой платформе можно воспользоваться разными цифровыми программами помощи гражданам: «Будьте внимательны», «Медитация», «Мое возможное Я», «Осознание себя», «tomo» (Be Mindful, Meditation, My Possible Self, MyCognition PRO, tomo). В дополнение к этой общей цифровой платформе в начале 2021 г. были также созданы программы для молодежи: «Чувствующие себя позитивно подростки» и «Двигай настроение» (Feeling Good Teens and Move Mood). С марта 2020 г. команда платформы the Good Thinking создала широкий и разнообразный контент, относящийся к коронавирусу. Среди представленных материалов упомянем краткие руководства с рекомендациями, что делать, если чувствуешь неуверенность, стресс, если есть конкретные проблемы. При этом у потребителя появляется возможность благодаря этим сервисам получить консультации специалистов, задав вопрос<sup>2</sup>.

Помимо этого, для решения проблем ковида создан цифровой хаб о ковиде, где можно оставлять личные истории преодоления, делиться ими. Там же можно найти полезные ссылки, гиперссылки, отслеживать состояние своего здоровья, вступить в диалог с медиками, курирующими ситуацию в рамках данного проекта. Также для хаба был разработан опросник для самоконтроля и проверки своего самочувствия, заполнив который за 20 минут, можно получить конкретный ответ, насколько повышен уровень стресса и что необходимо предпринять для улучшения ситуации<sup>3</sup>.

В-четвертых, на сайте представлены цифровые механизмы для постоянного диалога общества и власти. Прежде всего, это сервис «Лондонский разговор» (Talk London), который представляет собой онлайн-сообщество мэрии Лондона и граждан. Здесь граждане могут высказать свое мнение о ситуации в городе и помочь управленцам формировать планы развития и городскую политику, ответить на вопросы нескольких опросников. Вступив в это сообщество, житель Лондона всегда в курсе новостей города, притом, что сайт обновляется в режиме 24/7. Довольно примечательно, «Лондонский разговор» доступен жителям города как приложение на смартфоне. Здесь они могут писать в чат и задавать вопросы. Для постоянного диалога существует не только чат, но и предусмотрено общение онлайн, которое

<sup>1</sup> What we do [Электронный ресурс]. URL: <https://www.london.gov.uk/what-we-do/environment> (дата обращения: 06.07.2021).

<sup>2</sup> Good Thinking Service [Электронный ресурс]. URL: <https://www.good-thinking.uk/> (дата обращения: 06.07.2021).

<sup>3</sup> Coronavirus. London [Электронный ресурс]. URL: <https://www.london.gov.uk/coronavirus> (дата обращения: 06.07.2021).

проходит регулярно и благодаря которому можно также задать конкретные вопросы главе города, отправив их заранее до встречи<sup>1</sup>.

В-пятых, цифровые технологии Лондон использует для поощрения гражданской активности в форме волонтерства. Оно присутствует в каждом информационном разделе сайта мэрии. Более того, в концентрированном виде информация о волонтерстве представлена в разделе «Ваше влияние»<sup>2</sup>.

В-шестых, для несовершеннолетних детей также были созданы отдельные онлайн-сервисы.

Таким образом, правительство Лондона исходит из идеи, что интернет — удобный инструмент для постоянного взаимодействия со всеми и разными потребителями услуг, удобный канал связи с гражданами, особенно в виде конкретных приложений для смартфонов и перекрестного продвижения сообщений через социальные сети Twitter, YouTube, Flickr, Facebook, LinkedIn и Tumblr. Действительно, в настоящее время обычный человек проверяет телефон более 150 раз в день. Цифровой диалог сейчас является основным и по той причине, что он в наибольшей степени обеспечивает прозрачность принятия решений, их реализации и реакции граждан.

## Заключение

Вместе с тем не все задачи и проблемы пока что решены. Главное — не все граждане Лондона имеют возможность доступа к интернету. Так, в середине 2020 г. было отмечено, что в Великобритании чуть менее 12 млн человек не имеют цифровых навыков, не могут общаться в интернете, обрабатывать информацию, совершать транзакции, решать проблемы и чувствовать себя в безопасности в интернете. Кроме того, чуть менее двух миллионов домашних хозяйств не имеют доступа к интернету дома, будь то стационарный или мобильный интернет. Ковид-19 только усугубил этот разрыв. И пока он до конца не преодолен<sup>3</sup>. Также сохраняется высокая стоимость интернет-связи (60 Мбит/с или более — 32 £).

### Об авторе:

**Еремина Наталья Валерьевна**, профессор кафедры европейских исследований Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор политических наук, кандидат исторических наук, доцент; [nerem78@mail.ru](mailto:nerem78@mail.ru)

### About the author:

**Natalia V. Eremina**, Professor at Department of European Studies of Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences), PhD in History, Associate Professor; [nerem78@mail.ru](mailto:nerem78@mail.ru)

<sup>1</sup> Talk London Service [Электронный ресурс]. URL: <https://www.london.gov.uk/talk-london/> (дата обращения: 06.07.2021).

<sup>2</sup> Get involved [Электронный ресурс]. URL: <https://www.london.gov.uk/get-involved> (дата обращения: 06.07.2021).

<sup>3</sup> Two million UK households don't have access to the internet — meet the organisation trying to change that // Evening Standard.

# Мессенджеры в творческой работе журналистов

Ким М. Н.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; kim-mn@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются проблемы влияния мессенджеров на характер внутренней коммуникации в редакционном коллективе. С этой целью мы опросили журналистов городских и региональных СМИ, которые рассказали об использовании мессенджеров в организации редакционной работы; о новых технических возможностях данного вида связи; об особенностях использования мессенджеров в творческой работе журналистов и мн. др. В статье выявляются основные способы использования мессенджеров при решении типовых редакционных задач: в координации действий журналистов; в организации различных групповых чатов; в налаживании эффективных рабочих коммуникаций по всему спектру редакционной деятельности.

*Ключевые слова:* мессенджер, коммуникация, редакционный чат, редакция, обратная связь, аудитория, информация, база данных, чат-бот, социальные сети

**Для цитирования:** Ким М. Н. Мессенджеры в творческой работе журналистов // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 114–121.

## Messengers in the Creative Work of Journalists

Maksim N. Kim

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; kim-mn@ranepa.ru

## ABSTRACT

In the article the author dwells on the problems of the influence of messengers on the nature of internal communication in the editorial team. There introduce the interviews with the journalists of urban and regional media about the use of messengers in the organization of the editorial work; about new technical possibilities of this type of contact; about use of messengers in the creative work of journalists and more. Also, in the article touches upon the main methods of use messengers in solving editorial tasks: in coordination the actions of journalists; in organizing various group chats; in establishing effective working communications.

*Keywords:* messenger, communication, editorial chat, editorial, feedback, audience, information, database, chatbot, social network

**For citing:** Kim M. N. User-Created Content: Problems of Genre Formation // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 114–121.

---

## Введение

Среди современных интернет-технологий мессенджеры занимают особое место. В отличие от телефона, электронной почты и социальных сетей они являются не только самыми быстрыми каналами передачи информации, но и наиболее персонализированными средствами связи. Применительно к СМИ мессенджеры полностью отвечают потребностям журналистов, выполняя функции самого быстрого

и оперативного распространителя информации — это, с одной стороны, а с другой — коммуникативной связи между участниками редакционного процесса. Хотя изначально, по мнению В. А. Бирюкова, подобного рода программы создавались «для мгновенного обмена сообщениями между пользователями. Именно в скорости состоит их главное преимущество перед обычной электронной почтой. Здесь послание передается молниеносно, тогда как обновление почтового ящика происходит раз в несколько минут» [1].

К тому же в отличие от той же электронной почты, которая по своей сути является асинхронной, наиболее сильной характеристикой мессенджеров является мгновенная обратная связь, т. е. здесь журналисты в режиме реального времени могут вести любые переговоры, редакционные совещания, наконец, просто обмениваться необходимой информацией.

К тому же мессенджеры обладают разными полезными функциями: здесь можно отправлять не только различные текстовые, но и аудио-видео изображения, смайлики, фотографии; заводить групповые и персональные чаты; общаться с большими группами знакомых и незнакомых людей и мн. др. Поэтому мессенджеры востребованы не только среди обычных пользователей, но и журналистов. Чтобы выяснить, как и для решения каких задач используется данный канал связи работниками СМИ, мы опросили 50 журналистов из различных офлайн и онлайн-изданий.

**Целью** настоящего исследования является выявление наиболее оптимальных способов использования мессенджеров в редакционной практике СМИ.

## Материалы и методы

Для достижения необходимых **результатов** в данной работе использован метод углубленного интервью. В ходе нашего исследования нас интересовали вопросы по следующим блокам:

- использование мессенджеров в организации редакционной работы;
- отличие данного вида связи от традиционных каналов коммуникации: телефона и электронной почты;
- роль мессенджеров в творческой работе журналистов.

## Роль мессенджеров в координации редакционной деятельности

В современных условиях, когда многие журналисты работают в дистанционном режиме, мессенджеры стали не только удобным средством коммуникации, но и производственной необходимостью. В отличие от традиционных каналов связи — телефона и электронной почты, мессенджеры стали для журналистов более гибким и мобильным инструментом связи. Именно благодаря им, по мнению наших респондентов, стало возможным налаживание внутренних редакционных коммуникаций.

Опрошенные нами журналисты указали на следующие аспекты, связанные с использованием мессенджеров в редакционной деятельности:

- 80% респондентов указали на возможность проведения в мессенджерах групповой видеосвязи;
- 75% отметили, что используют мессенджеры не только для общения с коллегами, но и для решения рабочих вопросов;
- 68% респондентов указали на возможность налаживания обратной связи со своей аудиторией;
- 57% рассматривают мессенджеры как более эффективные каналы дистрибуции журналистского контента.

Впрочем, прозвучали и отрицательные оценки:

- 77% респондентов обратили внимание на отсутствие во многих мессенджерах гарантий защиты персональных данных;
- 34% опрошенных указали на то, что мессенджеры отвлекают от основной работы из-за регулярно обновляющейся ленты сообщений;
- 24% респондентов считают, что из-за отсутствия в чате нужных им людей, вынуждены прибегать к телефону.

Исходя из полученных данных, постараемся раскрыть влияние мессенджеров на характер внутренней коммуникации в редакционном коллективе.

### *О характере использования мессенджера, телефона и электронной почты в работе журналистов*

По мнению журналистов, данные каналы связи не исключают, а взаимодополняют друг друга. Главное отличие мессенджеров от электронной почты заключается, по их мнению, в том, что в них можно читать ленту новостей, писать комментарии, вести онлайн-трансляции, наконец, пересылать информацию любого формата. К плюсам корпоративной электронной почты они относят: гарантированную доставку писем до адресата, защищенность данного канала связи от внешнего вмешательства, наконец, наличие облачной системы, позволяющей хранить большие массивы данных.

Основным трендом последних лет стал отказ многих журналистов от голосовой связи. Звонок по телефону в наше динамичное время считается уже вторжением одного человека «на личную территорию» другого. И все же без телефона не обойтись. Современные смартфоны обладают таким набором функций, что могут журналисту заменить фото- и видеокамеру, а также стационарный компьютер, с полным набором программного обеспечения. Возможно, именно поэтому журналисты реже стали использовать телефоны по их прямому назначению. По мнению нашего респондента, голосовая связь используется только для оперативного взаимодействия с сотрудниками редакции. Мессенджеры, конечно, ни в чем не уступают телефонному звонку. Но только при одном условии, если человек находится в сети. Коммуникативная связь с использованием мессенджера более удобна и эффективна, так как позволяет человеку не отвлекаться на бесконечные звонки и телефонные переговоры, а спокойно планировать свою работу, исходя из тех приоритетов, которые перед ним стоят. Такая коммуникация удобна и для руководства издания. С одной стороны, любой сотрудник издания может напрямую по мессенджеру задать им интересующий вопрос, а с другой, сами руководители могут напрямую связаться с журналистом. Именно для этого во многих редакционных коллективах создаются публичные чаты с целью координации действий всех участников редакционного процесса. Благодаря им можно оперативно назначать редакционные летучки, рассылать редакционные задания, публиковать важные решения и инструкции, наконец, обмениваться мнениями с коллегами по любым вопросам. Немаловажно и то, что благодаря мессенджером значительно экономятся как личные средства журналистов, так и редакционные.

Особенно востребованными стали в редакционной практике групповые чаты, где люди могут свободно обмениваться мнениями, нужной информацией, получать ответы на свои запросы и уточнения, корректировать свои действия относительно текущих задач. По мнению наших респондентов, благодаря чату они всегда находятся в курсе всех редакционных дел и мероприятий. Поэтому у них отпадает необходимость обращения к электронной почте. Общение в чате они используют для решения типовых задач: уточнения редакционных заданий, участия в групповых обсуждениях, обмена информацией.

Как видим, редакционный чат становится удобным и мобильным средством рабочей коммуникации. И вот почему. Редакционный процесс по выпуску медийного продукта всегда предполагает активное взаимодействие между его участниками. Например, журналист, оказавшись на каком-либо мероприятии, вдруг обнаруживает, что вместо заявленных спикеров выступают другие. Что делать в этом случае? Возвращаться в редакцию?

В подобных ситуациях журналисты связываются по мессенджеру с руководством редакции, которые сразу могут подкорректировать их дальнейшие действия. То же самое касается и других редакционных заданий, которые несмотря на четкое тематическое планирование, могут быть подвергнуты определенным изменениям. Поэтому благодаря редакционному чату журналисты всегда находятся в курсе всех дел.

Посредством редакционного чата сотрудники редакции могут координировать свои действия при выполнении какого-то группового задания. В данном случае, как утверждает один из наших респондентов, им не нужно собираться в редакции, так как все вопросы, связанные и с распределением заданий, и с определением их жанрового воплощения, и со сроками сдачи материалов, можно решить посредством мессенджера. В процессе работы журналисты продолжают переписываться и обмениваться мнениями, чтобы в какой-то момент не уклониться от первоначального замысла.

Сегодня во многих редакциях журналисты создают отдельные чаты для решения конкретных творческих задач. И, видимо, это правильно. По мнению наших респондентов, редакционный чат удобен для общего обзора всех текущих дел, но на таком канале, как они считают, нельзя обсудить сугубо творческие проблемы, которые конкретно касаются их отдела или рабочей группы. Поэтому, как они считают, лучше создавать отдельный чат, чтобы там могли общаться только их коллеги. Допустим, кто-то работает в экономическом отделе. То, что актуально для сотрудников данного подразделения, вряд ли будет интересно другим. Поэтому журналисты стараются более дифференцированно подходить к общению на различных чатах. Такого мнения придерживаются и другие наши респонденты. Общий редакционный чат рассчитан для координации действий журналистского коллектива в целом. Поэтому здесь, как правило, публикуются и обсуждаются тематические планы редакции, ведутся дискуссии по выработке редакционной политики издания, наконец, такой чат используется для оперативного информирования всех участников редакционного процесса о всех значимых для коллектива мероприятиях. Общение в групповом чате носит более адресный и персонализированный характер, а значит, становится более эффективным, так как позволяет журналистам не отвлекаться на вопросы общего характера. Такие чаты могут создаваться отдельными журналистами, работающими в одном отделе, а также в рамках одной рабочей группы. Здесь все коммуникативные контакты сосредоточены на реализации конкретного творческого проекта или группового редакционного задания. Каждый участник группы имеет, как правило, доступ ко всем исходным материалам, может запросить и получить любую информацию по теме проекта, наконец, скоординировать свои действия с другими участниками. При этом каждый сотрудник имеет возможность переключаться с одной команды на другую, что позволяет не заикливаться только на одном проекте или на одной задаче.

### **Мессенджеры в творческой работе журналиста**

В ходе нашего опроса мы попытались выяснить у журналистов вопросы, связанные с ролью и местом мессенджеров в структуре их творческой деятельности. Как выяснилось, каждый журналист в своей работе может использовать один или сразу



несколько мессенджеров. Связано это с тем, что каждый такой канал связи существует автономно от другого. У каждого мессенджера есть свои разработчики, серверы и протоколы, возможности и особенности передачи, а также правила использования [2; 3; 5; 6]<sup>1</sup>.

Исходя из стоящих перед журналистом задач, каждый выбирает один или несколько каналов связи. Кого-то устраивает лаконичность и сжатость информации (в этом случае лучше, по мнению наших респондентов, лучше всего использовать Telegram-канал), кому-то проще передавать голосовые сообщения, кто-то предпочитает визуальные формы сообщений и т. д. Мессенджеры, как видим, могут выбираться, с одной стороны, от коммуникативных предпочтений человека, а с другой — от тех возможностей, которые сам канал пользователям предлагает.

По итогам нашего опроса выяснилось, что более 75% респондентов пользуются WhatsApp; далее следует Viber (52%), затем — Skype (20%), а завершает данную строчку Telegram (15%).

WhatsApp, как видим, оказался самым популярным мессенджером среди наших респондентов. По мнению журналистов, у данного канала очень понятный и удобный интерфейс. Он очень прост в плане подключения: загрузить нужно только соответствующее приложение на свой телефон. Здесь, как они считают, можно не только вести переговоры, но и объединяться в рабочие группы. Есть еще один немаловажный нюанс. Вести переписку по телефону крайне неудобно из-за небольшого экрана. Программа WhatsApp легко синхронизируется со стационарным компьютером. Поэтому в групповом чате, как отмечают журналисты, можно осуществлять не только голосовую связь, но и обмениваться текстовыми сообщениями. Эти же операции можно производить на мобильном телефоне. Это удобно, когда журналист находится на месте события, а ему срочно нужно передать в редакцию какие-то видеоматериалы.

Другой наш респондент отмечает, что при больших объемах передачи информации данный канал — просто спасение. Благодаря тому, что WhatsApp работает через интернет, а не через сотовую связь, журналисты, конечно, экономят редакционные средства. Но важнее всего скорость передачи информации. Особенно видеоматериалов, которые «тяжелы» по своему объему. К тому же, как считают журналисты, современные смартфоны позволяют делать качественные снимки и видео, которые также можно без всякой обработки передавать по телефону.

На втором месте по популярности находится мессенджер Viber. Данный канал, как отмечают наши респонденты, очень удобен при работе с аудиторией. По их мнению, — это один из немногих мессенджеров, который можно спокойно использовать не только для распространения контента, но и для привлечения новой аудитории. И вот почему. У данного канала более 70 млн пользователей. Не каждый мессенджер в России может похвастаться таким количеством подписчиков. Возможно, именно поэтому данный канал очень востребован среди различных СМИ, которые стремятся распространять свою информацию только на тех платформах, где концентрируется максимальное количество их потенциальной аудитории. В Viber имеются специальные инструменты для продвижения СМИ. Во-первых, это возможность публиковать на данном канале материалы любого формата: стикеры, фото, аудио, видео и мн. др. Во-вторых, здесь можно оперативно информировать пользователей о всех обновлениях, которые произошли на всех носителях того или иного канала СМИ. В-третьих, возможность удаления и редактирования опубликованных текстов. Данная опция важна потому, что порой в погоне за срочностью

<sup>1</sup> См. также: Юрий Сапрыкин: «Мы будем читать это в мессенджерах и часах» // МедиаПрофи [Электронный ресурс]. URL: <http://mediaprofi.org/mastership/journalism/item/2465> (дата обращения: 20.09.2021).

и оперативностью редакция не успевает перепроверить всю информацию, а быть впереди планеты всех хочется. Поэтому, когда сотрудники редакции или читатели обнаруживают некие фактологические неточности в том или ином материале, то у редакторов есть возможность исправить ошибки, или вообще снять с полосы недостоверную информацию.

Ценность данного мессенджера заключается и в том, что на данной платформе можно создавать различные тематические сообщества по различным направлениям: политика, экономика, культура, искусство и т.д. В этом случае, как утверждают журналисты, они могут размещать информацию в чатах по определенным тематическим блокам. Такой подход, — утверждает один из наших респондентов, — очень нравится подписчикам, так как сегодня люди в большей степени ориентированы на получение специализированной информации. К тому же для поддержания их интереса мессенджер позволяет постоянно обновлять информацию. На этом же чате журналисты могут публиковать материалы самого разного формата: это могут быть и оперативные новости, и репортажи с места события, и обзоры, и посты. Вся эта текстовая информация может быть дополнена изобразительным рядом. Здесь можно даже создавать тематические галереи из самых различных фотографий.

Мессенджер Skype, по мнению наших респондентов, является одним из самых востребованных инструментов при проведении редакционных летучек и совещаний. Данный канал позволяет проводить видео- или аудиоконференции с привлечением более 50 участников. Популярность данного канала основана на том, что Skype доступен для любых мобильных и компьютерных устройств. Но данный мессенджер активно используется журналистами и в творческой работе. По мнению одного нашего респондента, Skype — очень хорошая бесплатная «звонилка». По нему, как считает журналист, очень удобно брать интервью, потому что запись разговора может производиться как в автоматическом, так и в ручном режиме. По сути Skype заменил многим журналистам диктофон. Все разговоры можно сохранить в отдельных аудиофайлах в формате MP3. Но главная фишка в том, что Skype может выдавать субтитры устной речи, что крайне важно, когда необходимо быстро и качественно подготовить интервью в печать.

По мнению других журналистов, с помощью Skype читатели издания могут позвонить в редакцию прямо с сайта газеты и задавать в чате любые интересующие их вопросы. Благодаря новым приложениям данный канал предоставляет пользователям программу для редактирования аудиофайлов, что немаловажно для тех, кто работает на радио.

Среди всех мессенджеров Telegram находится на особом месте. Обладая всем стандартным для подобного рода канала функционалом его главное преимущество заключается в зашифрованном трафике. Как отмечает Д. Э. Коноплев, «Именно безопасность передачи данных и возможность создавать внутри аккаунта группы привлекло к мессенджеру внимание так называемого “невидимого интернета”, для которого технологии скрытой коммуникации значительно упростились (например, по сравнению с проектом I2P, требующим установки и настройки специального программного обеспечения)» [4]. Для журналистов данный мессенджер привлекателен по двум причинам: с одной стороны, канал гарантирует защиту данных, с которыми делятся с ними многочисленные пользователи, а с другой — они сами могут передавать своим подписчикам информацию без какой-либо цензуры. Возможно, поэтому Telegram считается в среде журналистов одним из самых свободных коммуникативных каналов. Но при этом, как отмечают наши респонденты, отрицательной стороной данного мессенджера является наличие в нем большого количества материалов, рассчитанных только на достижение хайпа — создания определенной информационной шумихи и крикливого расхваливания события. Для стандартов качественной журна-

листки такой подход в освещении событий неприемлем, хотя желающих завоевать внимание аудитории за счет «хайпа» предостаточно.

Как видим, Telegram в большей степени используется журналистами как наиболее безопасный канал передачи и хранения информации.

Благодаря проведенному исследованию мы пришли к ряду выводов.

1. Применительно к СМИ мессенджеры полностью отвечают потребностям журналистов, выполняя функции самого быстрого и оперативного распространителя информации — это, с одной стороны, а с другой, — коммуникативной связи между участниками редакционного процесса.
2. В отличие от электронной почты и телефона мессенджеры предоставили своим пользователям дополнительные функции, благодаря которым стало возможным не только налаживание мгновенной обратной связи, но и возможность участия в групповых дискуссиях и обсуждениях, обмена цифровыми данными любого формата и на любых электронных носителях, наконец, новые возможности в распространении и тиражировании информации.
3. Общение в мессенджерах носит не только более адресный и персонализированный характер, но и деловой, так как используется для оперативного информирования всех участников редакционного процесса об общих мероприятиях, для координации действий журналистов, для налаживания коммуникации со своей целевой аудиторией.
4. Журналисты в своей работе могут использовать один или сразу несколько мессенджеров. Это обусловлено следующими факторами: каждый мессенджер существует автономно от другой, не имея прямой связи с другими; журналисты могут использовать те или иные мессенджеры для решения различных творческих задач.

### **Заключение**

В редакционной деятельности мессенджеры выполняют ряд важных рабочих функций:

- 1) обеспечивают непрерывную коммуникативную связь между участниками редакционного процесса;
- 2) предоставляют всем журналистам равный доступ к информации;
- 3) выступают в качестве общей площадки для оперативного обмена мнениями и информацией;
- 4) в отличие от социальных сетей, где люди в большей степени ведут дружеские беседы, придают характеру общения более деловой и рабочий характер.

Благодаря именно таким характеристикам мессенджеры стали наиболее востребованными каналами для налаживания внутриведомственных коммуникаций.

Как показало наше исследование, редакции СМИ стараются выбрать один или максимум два мессенджера. Делается это для того, чтобы собрать воедино на одном канале все потоки информации, избегая ее раздробленности и мозаичности. Только в этом случае есть гарантия того, что с теми или иными сведениями ознакомится вся редакция, что в работе журналистов не будет рассогласованности действий, что каждый член коллектива будет нести определенную ответственность за достоверность передаваемых данных, наконец, что благодаря этому будет обеспечена оперативная обратная связь между участниками одной редакции. С внедрением мессенджеров в редакционную работу мы выявили ряд тенденций, которые наметились в характере использования данного канала коммуникации. Благодаря наличию мессенджеров у журналистов, особенно конвергентных редакций, появилось больше возможностей в плане налаживания самых разнообразных коммуникаций. С одной стороны, они могут быть участниками в обсуждении обще-

редакционных задач, с другой — вести переговоры на уровне отдельного проекта, и в-третьих, использовать мессенджеры в своей творческой работе. Все это соответствует характеру работы конвергентных редакций, функционирующих по принципу многозадачности.

В индивидуальной деятельности, как мы увидели, мессенджеры используются журналистами не только для налаживания взаимодействия с коллегами по редакции, но и для работы с источниками информации, а также со своей аудиторией.

## Литература

1. Бирюков В. А. Использование мессенджеров для дистрибуции контента СМИ // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Вып. IV. Самара, 11 апреля 2017 г. Самара, 2017. С. 18–23.
2. Епишкин И. И. Telegram-каналы: причины запуска проектов и инструменты продвижения // МедиаАльманах. 2017. № 3. С. 30–41.
3. Иванов А. Д. Чат-бот в Telegram и ВКонтакте как новый канал распространения новостей // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2016. Т. 1. № 3. С. 126–132.
4. Коноплев Д. Э. Telegram как новая среда коммуникации в СМИ и соцсетях // Знак. Проблемное поле медиаобразования. 2017. № 3. С. 198–200.
5. Нигматуллина К. Р., Бодрунова С. С. Методика качественного анализа дискуссий в Twitter // Медиаскоп. 2017. № 1. С. 15.
6. Стефанова Н. А. Мессенджеры как цифровой бизнес-инструмент // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 127–129.

### Об авторе:

**Ким Максим Николаевич**, профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор филологических наук; kim-mn@ranepa.ru

## References

1. Biryukov V.A. The use of instant messengers for the distribution of media content // Current issues of economics and modern management: a collection of scientific works based on the results of an international scientific and practical conference. Is. IV. Samara, April 11, 2017. Samara, 2017. P. 18–23. (in Rus).
2. Epishkin I.I. Telegram channels: reasons for launching projects and promotion tools // Media-Almanach [MediaAl'manakh]. 2017. N 3. P. 30–41. (in Rus).
3. Ivanov A. D. Chat-bot in Telegram and VKontakte as a new news distribution channel // Bulletin of Volzhsky University named after V. N. Tatishchev [Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tati-shcheva]. 2016. T. 1. N 3. P. 126–132. (in Rus).
4. Konoplev D. E. Telegram as a new medium of communication in the media and social networks // Sign. Problem field of media education [Znak. Problemnoe pole mediaobrazovaniya]. 2017. N 3. P. 198–200. (in Rus).
5. Nigmatullina K. R., Bodrunova S. S. Methodology of qualitative analysis of Twitter discussions // Mediascope [Mediaskop]. 2017. N 1. P. 15. (in Rus).
6. Stefanova N. A. Messengers as a digital business tool // Karelian Scientific Journal [Karel'skii nauchnyi zhurnal]. 2018. V. 7, N 2 (23). P. 127–129. (in Rus).

### About the author:

**Maksim N. Kim**, Professor of the Chair of Journalism and Media Communications of North-West institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Philology), kim-mn@ranepa.ru

## Трансформация идентичности: макро- и микроуровни исследования\*

Сосновская А. М. \*, Потапова Е. Б.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*sosnovskaya-am@ranepa.ru

### РЕФЕРАТ

Данный обзор статей следует методологии Х. Снайдер (2019) и основан на исследовании, которое представляло собой сбор, анализ и сопоставление актуальных публикаций по теме идентичности за последние пять лет количественными и качественными методами в репозиториях Web of Science и Scopus.

Наукометрический анализ, представляющий макроуровень исследования, произведенный с помощью программ VOSviewer\_1.6.16\_exe CitNetExplorer\_1.0.0\_exe, позволил вычлнить в огромном массиве публикаций наиболее релевантные и цитируемые статьи, прошедшие верификацию научным сообществом, акцентировал внимание ученых на смысловых «узлах», т. е. ценностях, которые направляют социальные практики, а также позволил ответить на вопросы по фоновым практикам, организующим знание в рамках дискурсивного анализа М. Фуко. Микроуровень — аналитическое чтение текстов — позволил проанализировать основные тренды развития исследований идентичности и обобщить полученные выводы. Предпринятое исследование показывает, что понятия политической идентичности и идентичности молодежи не ограниваются традиционной рамкой этноса и расы, а включают в себя широкий спектр общественных и личных состояний, исследование которых имеет огромное теоретическое и практическое значение. Изучение идентичности эмигрантов, студентов, женщин, бывших военных и многих других социальных групп позволяет принимать более эффективные меры публичной политики, сократить дистанцию между управляющими и управляемыми.

Выделенные смысловые кластеры можно исследовать в новых социальных условиях России, а будущие находки отечественных исследователей в данной области станут ресурсом и вкладом в развитие науки и общества. Абсолютное преобладание англосаксонских исследований в этой теме в связке с очевидно возрастающим вниманием исследователей к уникальным и, порой, автономным социальным группам, а также идентичностям в состоянии транзита, открывает перед российскими исследователями широкие возможности для распространения российского эмпирического материала и включения примеров из отечественной общественной и политической практики трансформации в более широкий контекст международной социологии и политологии.

*Ключевые слова:* идентичность, обзор, социализация, ценности, молодежь, трансформация

**Для цитирования:** Сосновская А. М., Потапова Е. Б. Трансформация идентичности: макро- и микроуровни исследования // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 122–132.

## Transformation of Identity: Macro and Micro Levels of Research

Anna M. Sosnovskaya\*, Ekaterina B. Potapova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*sosnovskaya-am@ranepa.ru

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке Фонда развития научных исследований и прикладных разработок СЗИУ РАНХиГС.

**ABSTRACT**

This review of articles follows the Snyder methodology (2019) and is based on a study that was the collection, analysis and comparison of relevant publications on the topic of identity over the past five years by quantitative and qualitative methods in the Web of Science and Scopus repositories.

The scientometric analysis representing the research macrolevel made by means of the VOSviewer\_1.6.16\_exe CitNetExplorer\_1.0.0\_exe programs made it possible to distinguish in a vast array of publications the most relevant and cited articles, verified by the scientific community, focused the attention of scientists on semantic “nodes,” that is, values that guide social practices, and also allowed questions to be answered on background practices, organizing knowledge within the framework of discursive analysis M. Fuko. Micro-level, — analytical reading of texts, — made it possible to analyze the main trends in the development of identity studies and summarize the findings. The research undertaken shows that the concepts of political identity and youth identity are not limited to the traditional framework of ethnicity and race, but include a wide range of social and personal conditions, the study of which has great theoretical and practical significance. The study of the identity of emigrants, students, women, former military and many other social groups makes it possible to adopt more effective public policy measures and reduce the distance between managers and managers.

Dedicated semantic clusters can be investigated in the new social conditions of Russia, and future finds of domestic researchers in this area will become a resource and contribution to the development of science and society. The absolute predominance of Anglo-Saxon studies in this topic, coupled with the obviously growing attention of researchers to unique and, sometimes, autonomous social groups, as well as identities in a state of transit, opens up great opportunities for Russian researchers to disseminate Russian empirical material and include examples from domestic social and political practices of transformation in the wider context of international sociology and political science.

*Keywords:* identity, review, socialization, values, youth, transformation

**For citing:** Sosnovskaya A. M., Potapova E. B. Transformation of Identity: Macro and Micro Levels of Research // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 122–132.

**Введение**

В социальных науках, как мы еще раз убедились в процессе нашего обзора, львиная доля статей приходится на политические вопросы, рассматривается в первую очередь формирование политической идентичности как часть процесса социализации, происходящей на протяжении всей жизни.

С 60-х годов XX в. по сегодняшний день приоритет политической социализации объясняется несколькими причинами:

- политология сформировалась как академическая дисциплина, а на процессе социализации ученые «отрабатывали» новые бихевиористские и психоаналитические концепции, изучавшие значение первых лет в жизни взрослого человека (Д. Сирс [26]);
- крушение колониального мира подняло вопросы демократизации, политических ценностей и идентичности в контексте международных отношений, будущего уклада жизни миллионов граждан новых независимых государств и мигрантов.

Формирование идентичности в современных научных публикациях рассматривается сразу в нескольких контекстах: во-первых, как важная часть политической социологии, требующая изучения в контексте политического участия и гражданского поведения. Во-вторых, политическая идентичность в ведущих научных журналах последнего времени (2017–2021 гг.) рассматривается как прикладное знание, применимое в широком диапазоне управленческой деятельности от сферы образования и здравоохранения до маркетинга, спорта и туризма.

Для создания обзора изначально были выбраны статьи по теме «формирование идентичности среди молодежи» в ведущих рецензируемых научных журналах баз



Web of Science и Scopus. В связи с широкими возможностями использования концепции идентичности в общественных науках, отобранные журналы представляют такие научные разделы, как политология, социология, а также управление в сфере высшего образования и психологические науки.

Политическая идентичность формируется на пересечении психологических и социальных параметров личности при постоянном взаимовлиянии этих факторов. Политическая идентичность — это социальный конструкт, который находится в непосредственной зависимости от других идентичностей индивида (Р. Коллинс и др. [22]).

## Методы

Тема конструирования и трансформации идентичности, как оказалось в процессе исследования, является исключительно актуальной в широком контексте как научного дискурса, так и общественно-политических практик.

Исследование для написания обзора статей по данной теме проводилось в два этапа. Сначала использовались количественные методы — наукометрическое описание больших данных с помощью технических программ VOSviewer\_1.6.16\_exe CitNetExplorer\_1.0.0\_exe и на основе методологии Ханны Снайдер [28]. Данные программные инструменты позволяют работать с большим массивом данных (big data) и помогают делать подбор литературы систематически и более объективно.

Вторая часть работы — качественный анализ статей, найденных тематических кластеров — подразумевала как выявление доминирующих тем и методов, так и поиск лагун для дальнейшего исследования.

Результатом выполнения двух этапов исследования стали следующие данные:

- выявленные тематические узлы научного интереса в рамках исследуемого предмета — проблемы и тенденции развития научного знания в международном научном дискурсе;
- резюме ключевых статей, архив всех материалов;
- обозначены лакуны для исследований;
- предложены возможности адаптации найденных знаний в новых социальных условиях России, их использование в качестве ресурса развития общества.

Обзор статей делался на основе анализа англоязычных научных баз данных Web of Science и Scopus. Отбор статей осуществлялся по ключевым словам нашей темы: «идентичность», «ценности», «поколение Y и Z». По ключевому слову или тегу «идентичность молодежи» репозитории предложили около 11 000 работ, с которыми индивидуальному исследователю не справиться. Технические программные инструменты помогают делать подбор литературы систематически и объективно, поскольку, устанавливая корреляции между публикациями, предлагают наиболее значимые и цитируемые работы.

Использование инструментов для анализа наукометрических больших данных научных репозитариев за разные временные отрезки дает представление о динамике научного интереса по теме трансформации идентичности молодежи. Было обработано более 5 тысяч аннотаций и около 1000 статей и отобрано 30 самых релевантных по нашей теме. Использовались следующие фильтры: последние 5 лет и категории «Политические науки», «Социология», «Образование», «Междисциплинарные социальные науки», «Психология».

## Результаты

Первые визуализации и их анализ были сделаны весной 2021 г. Надо отметить, что наблюдается постоянная динамика в связи с появлением новых статей, однако тенденции идентичны.



Мы собрали по тегу «идентичность молодежи» 417 работ за 2021 г. Наиболее часто встречающиеся ключевые слова представляют собой на визуализациях крупные узлы. Связи между узлами показывают кластеры, выделенные цветом, т.е. ракурсы рассмотрения темы. Машина связывает ключевые слова и статьи в единые кластеры согласно алгоритмам, технически. Однако за такими связями можно увидеть доминирующий ракурс. Так, самые крупные узлы в этой теме говорят о дискриминации, расе, миграции, социализации; а другие — о ментальном здоровье, трансгендере и сексуальной ориентации.

Узлы — это пучки ценностей, которые реконструированы из социальных практик и в то же самое время направляют их, воспроизводят, конструируют реальность, поскольку научный дискурс их легитимирует. Программы позволяют рассматривать связи каждого узла и размышлять о возможностях иного рассмотрения, выявлять лакуны для дальнейших исследований или о возможностях иной контекстуализации.

Если рассмотреть узел слова «Идентичность» (рис. 1), то можно увидеть несколько тематических направлений:

- 1) социальные и политические практики;
- 2) культурные практики;
- 3) вопросы здоровья;
- 4) проблемы социального исключения.

Программы VOSviewer\_1.6.16\_exe; CitNetExplorer\_1.0.0\_exe помогают проанализировать различные наукометрические данные (около 10 корреляций). Предлагаемые корреляции и их визуализация позволяют осуществить дискурсивный анализ данного научного дискурса по методологии М. Фуко [8]. Набор дискурсивных практик, конституирующий фон определенного дискурса, который порождает знание, задает четыре основные характеристики этого дискурса:

- 1) какой тип феноменов может стать объектом данного дискурса;
- 2) кто может занять позицию говорящего субъекта;
- 3) какие виды понятий могут быть приемлемы в этом дискурсе;
- 4) какие теории возможно помыслить и сформулировать в данном дискурсе.

Чтобы увидеть фон современного нам дискурса (частью которого являемся и мы, исследователи), мы должны последовать методу «археологического отстранения», т.е. остранить, сделать странными и проблематичными для себя наиболее общие и расхожие для нашей культуры способы обращаться со словами и понятиями. Это отстранение достигается путем сравнения в нашем случае с дискурсивными практиками других культур, а может также еще с практиками предыдущих эпох развития нашей собственной культуры.

Первичный количественный анализ требует качественной перепроверки, чтения и интерпретации. Количественный анализ позволяет увидеть основные тенденции, но есть и ограничения этого метода. Возможно, в мейнстрим не попали оригинальные и интересные работы. Это хорошая иллюстрация раскручивания спирали молчания (Э. Нозль-Нойман), когда непопулярные точки зрения замалчиваются и игнорируются, а воспроизводимое знание подтверждается, легитимируется и повторяется в социальных практиках.

Итак, количественное изучение статей по теме «идентичность» (рис. 2) показывает, что тема политической идентичности является актуальной и преобладающей как для социологии, так и для политологии. Так, порядка половины высокоцитируемых статей с упоминанием идентичности, печатается в журналах, объединяющих обе дисциплинарные области — это журналы «Анналы Американской академии социальных и политических наук» (Annals of the American Academy of Political and Social Science), «Международная политическая социология» (International Political Sociology), «Изучение социальных движений» (Social Movement Studies), «Ежеквар-

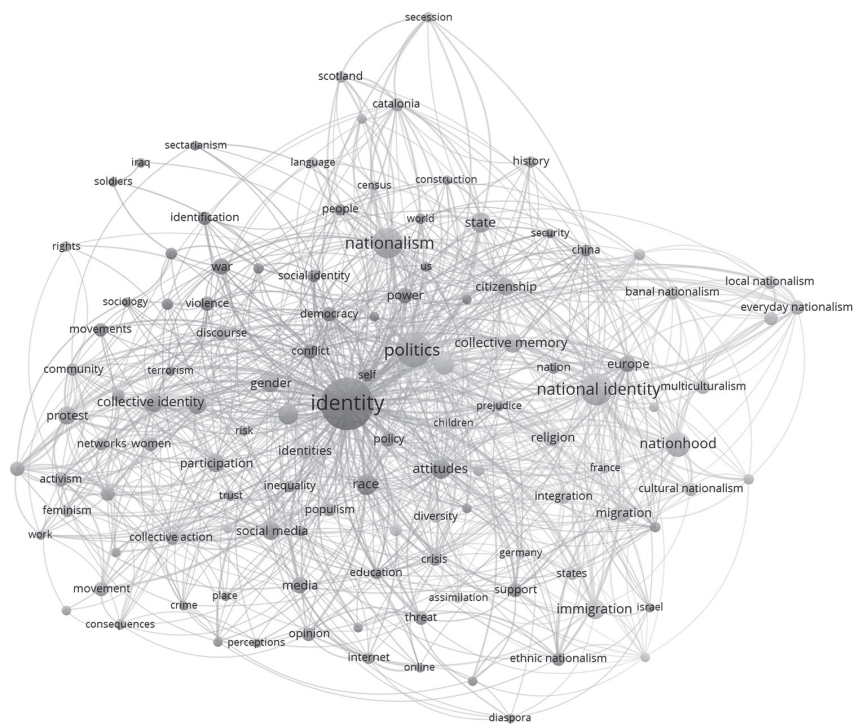


Рис. 1. Связи от ключевого слова «Идентичность» в рамках всех дисциплин  
Fig. 1. Links from the keyword “Identity” in all disciplines

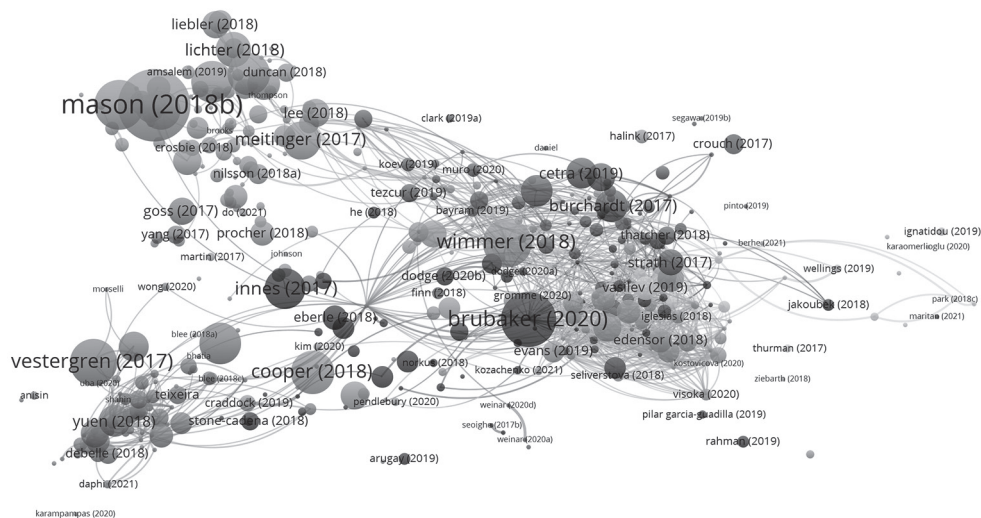


Рис. 2. Наиболее цитируемые статьи (идентичность, политические науки)  
Fig. 2. Most cited articles (identity, political sciences)

тальный журнал общественного мнения» (Public Opinion Quarterly), «Ежеквартальный журнал по социальным наукам» (Social Science Quarterly).

Контекст, в котором рассматривается идентичность в этих журналах, достаточно разнообразен. Самые цитируемые статьи из нашей подборки посвящены различиям в партийной идентичности и оперируют эмпирическими данными по выборам в США (Ф. Джонс и др. [20], М. Левендаски [18]). Так, исследуя политическую поляризацию американского общества, С. Клар с коллегами в своей статье «Эффективная поляризация или презрение партийности? Разграничение между неприязнью к конкретной партии и неприязнью к партийности» [24] приходит к выводу о том, что феномен политической поляризации характерен только для трети американцев, активно ассоциирующих себя с политическими партиями. Тогда как остальные члены общества испытывают отвращение к партийности, и процесс поляризации происходит на фоне ослабления партийной идентичности в целом. Тему яростной конфронтации демократов и республиканцев в США, и, в более широком смысле, тему конфликта между либерально и консервативно настроенными частями общества продолжает Л. Мейсон в статье «Идеологии без преград: поляризующие последствия идеологических идентичностей» [17].

Социальная идентичность выполняет две базовые функции — психологическую потребность в инклюзии, в принадлежности к большой группе и эксклюзии — т. е. отделить себя от других. Группы «либералов» и «консерваторов» выступают в качестве групповой социальной идентичности, имея символический смысл и выступая основным водоразделом общества. Парадоксальным образом, автор, используя социологические данные о избирательной кампании 2016 г., приходит к выводу, что элементы предвыборной кампании, основанные на партийной идентичности, способны поляризовать электорат несмотря на содержание самого вопроса — даже самая неконфликтная по сути тема может вызвать жаркий спор, если в ней присутствует партийная идентичность.

В качестве примера взаимосвязи идеологической идентичности, партийной принадлежности и мнения о конкретных мерах публичной политики группа ученых из Университета Канзаса (М. Джослин и др. [12]) рассмотрели вопросы контроля за гражданским оружием. Статья «Возникающие политические идентичности? Обладание огнестрельным оружием и голосование на президентских выборах» с помощью анализа результатов президентских выборов с 1970-х до настоящего времени определяет, что владение огнестрельным оружием является самым верным индикатором голосования за республиканцев на президентских выборах. Обладатели огнестрельного оружия выработали за последние десятилетия устойчивую политическую идентичность, доминирующую над другими параметрами этой группы и позволяющую максимально точно предугадывать электоральное поведение. Тема идентичности и обладания огнестрельным оружием очевидно является важным исследовательским вектором, так, в статье М. Лакомбре и др. [13] идентичность обладателей огнестрельного оружия называется «необычной» и позволяет вычленивать новые нюансы формирования политической группы и другие важные характеристики идентичности. Эту тему в контексте гендерных исследований дополняет К. Гросс [9], в статье поднимающий вопрос об успешности групп интересов владельцев огнестрельного оружия в привлечении женщин к владению личным оружием и смогли ли эти группы интересов мобилизовать своих сторонниц к организованному политическому действию. Вывод, к которому приходит автор, заключается в том, что усилия групп интересов по актуализации социального конфликта через убеждение и мобилизацию сглаживаются гражданской идентичностью, организационными возможностями и другими сдерживающими факторами, и женщины значительно меньше включаются в конкретную идентичность через факт обладания огнестрельным оружием.

Самый внушительный объем публикаций в нашей выборке относится к теме этноса и нации. Порядка 160 статей на тему идентичности в разрезе этнических проблем за последние пять лет напечатаны в журнале «Нации и Национализм» (Nations and nationalism) и целом ряде других журналов. В этой тематической подгруппе идентичность рассматривается прежде всего как почва для возможных социальных или, в некоторых случаях, военных конфликтов. Сравнительный анализ этнических конфликтов и расколов в европейских демократиях (И. Ромеро-Видаль [23], Р. Дос-Сантос [21], Д. Сетра и др. [4]), позволяет сделать вывод в неизменности интереса к классической этнополитологии и в последние пять лет.

Самая цитируемая статья в этой подгруппе так и озаглавлена — «Популизм и национализм». В ней автор Р. Брюейкер [3] обращается к важному политическому вопросу современности — что такое популизм, какие из современных политических сил можно охарактеризовать этим термином и какова его роль в формировании политической идентичности и определении тех границ, вдоль которых происходит политический разлом и конфликт. Автор выступает как против отождествления популизма и ксенофобского национализма, так и против «обеления» концепции популизма, как полностью независимого от национализма. Эти конструкции — популизм и национализм — аналитически отличны друг от друга, но взаимосвязаны и одинаково необходимы для осмысления происходящих политических процессов, будь то победа Д. Трампа на выборах 2016 г. или рост популярности антииммигрантских партий в Европейском союзе. Даже такие общеизвестные измерения идентичности, как расовые, у современных ученых принимают новое звучание. Так, актуальными становятся тема политической динамики при приближении США к демографической отметке «minority majority», когда меньшинства становятся демографическим большинством населения (М. Крейг и др. [6]), и тема формального «стирания» расовых идентичностей у детей из смешанных пар (Д. Лихтер и др. [15]).

Подтема эмиграции и наследования (а иногда и потери или переориентации) идентичности широко раскрыта в современной академической литературе. Эмигранты и их идентичность через поколения изучаются на разнообразных эмпирических данных: североамериканских беженцах в Южной Корее (А. Хур [11]), выходцах из Латинской Америки (А. Асад [1]) и Азии (Дж. Ли и др. [14]) в США, школьниках-эмигрантах (С. Верма и др. [32]), мигрирующих коренных народностях Эквадора (В. И. Стоун-Кадена др. [29]). Вопрос о постоянстве политической идентичности, возможностях ее трансформации со временем и факторах, влияющих на скорость адаптации к политическим и общественным ценностям, — важные проблемы современных обществ. Так, американцы азиатского происхождения наиболее быстрорастущая группа в США, процент американского происхождения за последние 40 лет вырос с 0,7 до 6%, и по оценкам к 2065 г. составит 14% американского населения. Китай и Индия давно обогнали Мексику по количеству прибывающих эмигрантов, и в настоящее время двое из трех американцев азиатского происхождения не были рождены в США. Как формируется идентичность этой разнообразной социальной группы выходцев из двух десятков стран, как формируется отношение к ним в обществе — вопросы, занимающие исследователей идентичности. В продолжение этой темы интересны находки, связанные с адаптацией к демократическим ценностям среди беженцев из Северной Кореи. Желание влиться в южнокорейское общество и стать его полноценным гражданином мотивировано чувством общекорейской идентичности и приводит к более активному участию в выборах и другим видам гражданского участия. Конвенциональные практики включения иммигрантов в общество состоят в основном в предоставлении государством ресурсов в обмен на политическую лояльность новых граждан. Государственные программы по адаптации обычно включают в себя материальное сопро-

вождение, помощь в получении образования и прочие измеряемые механизмы. Формирование чувства принадлежности, однако, вынесено за рамки этих программ, отдано на откуп общественным и волонтерским организациям, религиозным институтам, и предполагается, что гражданственность и социальная ответственность возникнут со временем сами, в обмен на полученные блага. В этом смысле чувство причастности к нации является контрактным, и возникает как реакция на качество материальной помощи и условий пребывания. Однако и опыт адаптации эмигрантов-детей в американские школы, и опыт адаптации северокорейских беженцев говорит о том, что идентичность формируется не только благодаря процессу предоставления страной-реципиентом материальных благ, но и политикой принимающего общества в вопросах формирования национальной идентичности, чувства причастности у новых граждан.

Тема транзита идентичности, ее трансформации со временем и в пространстве раскрывается также на примерах целого ряда узких социальных групп. Пятнадцать из самых цитируемых статей относятся к теме вооруженных сил, идентичности солдата и его семьи (Д. Тревис [30], Дж. Гриффит и др. [10], Дж. До и др. [7]), иногда эта идентичность в контексте социальных изменений проверяется на крайне узкой социальной группе, как, например, в статье о женской идентичности мусульманок — матерей солдат, сражающихся с Исламским Государством на территории Иракского Курдистана (М. Нилссон [19]). Наиболее цитируемая статья в «транзитной» тематике принадлежит группе ученых из Британского института изучения ветеранов и их семей «Транзит от военной службы к гражданской жизни: исследование культурной компетенции» (Л. Купер и др. [5]). В ней используется теоретический подход П. Бурдые к анализу последствий военной службы и влиянии того опыта на дальнейшую жизнь. Рассмотрены как негативные, так и позитивные последствия транзита к гражданской жизни, а концепция П. Бурдые объясняет, как можно интерпретировать эти последствия. Данное исследование имеет большое практическое значение, так как позволяет понять потребности бывших военнослужащих, и проливает свет на вопросы ре-адаптации солдат к мирной жизни. Изучением последствий предыдущего опыта в процессе переоценки идентичности заняты и другие британские ученые, в статье «Биографические последствия протеста и активизма: систематический обзор и новая типология» (С. Вестергрэн [25]) подробно исследована аналитическая ниша — изучение не мотивации к участию в протестах, а долгосрочное влияние этого участия на жизненный путь человека. Авторы систематизировали все исследования в сфере психологических и социальных последствий участия в политическом процессе на идентичность участников и выявили 19 тематических полей, в которых последствия этого участия наиболее заметны. Разные уровни изменения идентичности характеризуются разными психологическими и социальными аспектами — от материального благополучия, до количества детей и степени уверенности в себе. Подобные изучения состояния транзита из одной идентичности в другую открывают перед учеными новые возможности и поднимают новые исследовательские вопросы.

## Обсуждение

Технические программные инструменты помогают делать подбор литературы систематически и объективно, поскольку, устанавливая корреляции между публикациями, предлагают наиболее значимые и цитируемые работы.

Крупные узлы визуализаций конструируют социальную реальность, поскольку предлагают ценности, которые, с одной стороны, реконструированы из социальных практик, но с другой — легитимированы научным дискурсом и будут верифицироваться и воспроизводиться.



Каждая визуализация предлагает деление на кластеры. Кластеры пересобираются. Но тенденции ясно прослеживаются. Мы выделили следующие крупные узлы: социальные и политические практики; культурные практики, в том числе вопросы обучения, цифровизации и мультимодальности коммуникации; вопросы здоровья, в том числе ментального здоровья, вопросы инклюзии трансгендера и сексуальной ориентации; проблемы социального исключения, дискриминации и обнаружение новых социальных практик и кейсов.

Количественный анализ позволяет обработать большой массив данных и увидеть основные тенденции, но есть и ограничения этого метода. Полагаем, что возможно, в мейнстрим не попали оригинальные и интересные работы. Это хорошая иллюстрация раскручивания спирали молчания (Э. Ноэль-Нойман), когда непопулярные точки зрения замалчиваются и игнорируются, а воспроизводимое знание подтверждается, легитимируется и повторяется в социальных практиках.

Мы обнаружили преобладание политической тематики во всех рассматриваемых категориях и кластерах. Главным феноменом и объектом данного дискурса является политическая идентичность. Самые цитируемые статьи из нашей подборки посвящены различиям в партийной идентичности и оперируют эмпирическими данными по выборам в США. Авторы исследуют базовые функции идентичности — в инклюзии, в принадлежности к большой группе и эксклюзии — т. е. отделении себя от других на примере партийного участия. В качестве примера взаимосвязи идеологической идентичности, партийной принадлежности, гендера и мнения о конкретных мерах публичной политики в ряде публикаций рассмотрены вопросы контроля за гражданским оружием. Исследования последствий протеста и активизма на дальнейшую жизнь участников и выявленные учеными тематические поля, на наш взгляд, исключительно релевантны для верификации в наших контекстах.

В самой объемной тематической подгруппе национальной и этнической идентичности рассматриваются потенциальные и реальные конфликты. Другой популярный кластер касается вопросов миграции и политической идентичности иммигрантов, а также вопросов мультикультурализма.

Позицию говорящего субъекта занимают США и Великобритания. Из 11 наиболее пишущих на данные темы вузов 10 приходится на эти страны. Авторы самых цитируемых работ по всем категориям аффилированы в этих странах.

В данном дискурсе помимо политической тематики приемлемы следующие виды понятия идентичность: гендерная и квир идентичность, языковая идентичность мультикультуральных личностей и мигрантов (Ким [16]), идентичность, формируемая новыми цифровыми технологиями, соцсетями и дистанционным образованием (Смит [27]), семиотико-культурно-психологическая интерпретация пандемии COVID-19 (Ванулео и др. [31]).

Выводы проведенных исследований в статьях формируются на базе эмпирических данных и политических теорий, теорий власти и идеологии, теории практик и габитуса, теорий дискурса, постструктурализма, критического неомарксизма, семиотики, критического анализа технокультурного дискурса (исследование интернета и соцсетей) (А. Брок [2]).

### **Заключение и возможности для дальнейшего анализа**

Целью данного исследования был сбор, анализ и сопоставление самых актуальных публикаций по теме идентичности за последние пять лет количественными и качественными методами. Макроуровень, произведенный с помощью современного программного обеспечения, позволил вычленил в огромном массиве публикаций наиболее успешные и релевантные, прошедшие верификацию научным сообществом, акцентировал внимание ученых на смысловых «узлах», а микроуровень по-

зволил проанализировать основные тренды развития исследований идентичности и обобщить полученные выводы. Предпринятое исследование показывает, что понятия политической идентичности и идентичности молодежи не ограничивается традиционной рамкой этноса и расы, а включает в себя широкий спектр общественных и личных состояний, исследование которых имеет огромное теоретическое и практическое значение. Изучение идентичности эмигрантов, студентов, женщин, бывших военных и многих других социальных групп позволяет принимать более эффективные меры публичной политики, сократить дистанцию между «управленцами» и теми, для кого управление осуществляется.

Научный дискурс конструирует социальную реальность, рассматривая повторяющийся набор практик, ценностей, теорий. Абсолютное преобладание англосаксонских исследований в этой теме в связке с очевидно возрастающим вниманием исследователей к уникальным и, порой, автономным социальным группам, а также идентичностям в состоянии транзита, открывает перед российскими исследователями широкие возможности для распространения российского эмпирического материала и включения примеров из отечественной общественной и политической трансформации в более широкий контекст международной социологии и политологии.

## Литература/References

1. Asad A. L., Hwang J. Migration to the United States from Indigenous Communities in Mexico. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2019. N 684 (1). P. 120–145.
2. Brock A. Critical technocultural discourse analysis. *New Media & Society*. 2018. N 20 (3). P. 1012–1030. DOI:10.1177/1461444816677532.
3. Brubaker R. Populism and nationalism. *Nations and Nationalism*. 2020. N 26. P. 44–66.
4. Cetrà D., Harvey M. Explaining accommodation and resistance to demands for independence referendums in the UK and Spain, *Nations and Nationalism*. 2019. N 25. P. 22–44.
5. Cooper L., Caddick N., Godier L., Cooper A., Fossey M. Transition From the Military Into Civilian Life: An Exploration of Cultural Competence. *Armed Forces & Society*. 2018. N 44 (1). P. 156–177.
6. Craig M. A., Rucker J. M., Richeson J. A. (2018). Racial and Political Dynamics of an Approaching “Majority-Minority” United States. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2018. N 677 (1). P. 204–214.
7. Do J. J., Samuels S. M. (2021). I Am a Warrior: An Analysis of the Military Masculine-Warrior Narrative Among U.S. Air Force Officer Candidates. *Armed Forces & Society*. 2021. N 47 (1). P. 25–47.
8. Foucault M. Introduction à L'Archéologie du savoir. *Les Études philosophiques*. 2015. N 153. P. 327–352. DOI:10.3917/leph.153.0327.
9. Gross K. A. The Socialization of Conflict and Its Limits: Gender and Gun Politics in America. *Social Science Quarterly*. 2017. N 98. P. 455–470.
10. Griffith J., Ben-Ari E. Reserve Military Service: A Social Constructionist Perspective. *Armed Forces & Society*. 2020.
11. Hur A. (2018). Adapting to democracy: identity and the political development of North Korean defectors. *Journal of East Asian Studies*. 2018. N 18 (1). P. 97–115. DOI:10.1017/jea.2017.30.
12. Joslyn M., Haider-Markel D., Baggs M., Bilbo A. Emerging Political Identities? Gun Ownership and Voting in Presidential Elections. *Social Science Quarterly*. 2017. N 98. P. 382–396. DOI:10.1111/ssqu.12421.
13. Lacombe M. J., Howat A. J., Rothschild J. E. Gun Ownership as a Social Identity: Estimating Behavioral and Attitudinal Relationships. *Social Science Quarterly*. 2019. N 100. P. 2408–2424.
14. Lee J., Ramakrishnan K., Wong J. Accurately Counting Asian Americans Is a Civil Rights Issue. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2018. N 677 (1). P. 191–202.
15. Lichter D. T., Qian Z. Boundary Blurring? Racial Identification among the Children of Interracial Couples. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2018. N 677(1). P. 81–94.



16. Kim S. "It was kind of a given that we were all multilingual": Transnational youth identity work in digital translanguaging, *Linguistics and Education*. 2018. Vol. 43. P. 39–52. DOI:10.1016/j.linged.2017.10.008.
17. Mason L. Ideologues without Issues: The Polarizing Consequences of Ideological Identities, *Public Opinion Quarterly*. 2018. Vol. 82. Is. S1. P. 866–887.
18. Levendusky M. S. When Efforts to Depolarize the Electorate Fail, *Public Opinion Quarterly*. 2018. Vol. 82. Is. 3. P. 583–592.
19. Nilsson M. Muslim Mothers in Ground Combat Against the Islamic State: Women's Identities and Social Change in Iraqi Kurdistan. *Armed Forces & Society*. 2018. N 44 (2). P. 261–279.
20. Jones Ph.E., Brewer P.R., Young D.G. et al. Explaining Public Opinion toward Transgender People, Rights, and Candidates, *Public Opinion Quarterly*. 2018. Vol. 82. Is. 2. P. 252–278.
21. Pinho dos Santos R. Spanish Constitutionalism in Catalonia: An anthropology of civic nationalism. *Nations and Nationalism*. 2021. N 27. P. 427–448.
22. Collins R.N., Mandel D.R., Sarah S. Political Identity Over Personal Impact: Early U.S. Reactions to the COVID-19 Pandemic. *Front. Psychol*. 2021.
23. Romero-Vidal X. Two temperatures for one thermostat: The evolution of policy attitudes and support for independence in Catalonia (1991–2018). *Nations and Nationalism*. 2020. N 26. P. 960–978.
24. Klar S., Krupnikov Ya., Ryan J. B. Affective Polarization or Partisan Disdain? Untangling a Dislike for the Opposing Party from a Dislike of Partisanship, *Public Opinion Quarterly*. 2018. Vol. 82. Is. 2. P. 379–390.
25. Sara Vestergren, John Drury & Eva Hammar Chiriac (2017). The biographical consequences of protest and activism: a systematic review and a new typology, *Social Movement Studies*, 16:2, 203–221.
26. Sears D.O., Funk C.L. "Evidence of the Long-Term Persistence of Adults' Political Predispositions". *The Journal of Politics*, 1999. Vol. 61. N 1. P. 1–28.
27. Smith B.E. Emergent Bilingual Students and Digital Multimodal Composition: A Systematic Review of Research in Secondary Classrooms Reading Research Quarterly. 2021. N 56 (1). P. 33–52. DOI:10.1002/rrq.298.
28. Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 333–339. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
29. Stone-Cadena V., Álvarez Velasco S. Historicizing Mobility: Coyoterismo in the Indigenous Ecuadorian Migration Industry. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2018. N 676 (1). P. 194–211.
30. Travis D.S. Discovering the Fault Lines in American Civil–Military Relations. *Armed Forces & Society*. 2018. N 44 (4). P. 731–747.
31. Venuleo C., Gelo C.G.O., Salvatore S. Fear, affective semiosis, and management of the pandemic crisis: COVID-19 as semiotic vaccine? *Clinical Neuropsychiatry*, 2020. N 17 (2). P. 117–130. DOI:10.36131.
32. Verma S., Maloney P., Austin D.W. The School to Deportation Pipeline: The Perspectives of Immigrant Students and Their Teachers on Profiling and Surveillance within the School System. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 2017. N 673 (1). P. 209–229.

#### **Об авторах:**

**Сосновская Анна Михайловна**, доцент кафедры журналистики и медиакоммуникаций Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат филологических наук, доцент; sosnovskaya-am@ranepa.ru

**Потапова Екатерина Борисовна**, доцент кафедры международных отношений Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; potapova-eb@ranepa.ru

#### **About the authors:**

**Anna M. Sosnovskaya**, Associate Professor of the Chair of Journalism and Media Communications of North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Philology, Associate Professor; sosnovskaya-am@ranepa.ru

**Ekaterina B. Potapova**, Associate Professor of the Chair of International Relations of North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences; potapova-eb@ranepa.ru

# The Application of Big Data in Modern National Economy and Politics

*Tian Weili*

Beijing Administration institute, Beijing, People's Republic of China; tianweili1122@126.com

## **ABSTRACT**

Big data is a new stage of informatization development. With the convergence and integration of information technology and human production and life, the rapid spread of the Internet, global data showing explosive growth and massive agglomeration, have had a significant impact on economic development, social governance, national management, and people's lives.

Countries around the world regard the promotion of economic digitization as an important driving force for innovation and development, and have made forward-looking layouts in cutting-edge technology research and development, data open sharing, privacy and security protection, and talent training.

In-depth understanding of the current situation and trends of big data development, and its impact on economic and social development, analyze the achievements and existing problems of my country's big data development, summarize and discuss the government's response strategies, and promote the innovation of government management and social governance models, and realize government decision-making Identification, precise social governance, and efficient public services all have important meanings.

**Keywords:** big data, national governance, national strategy, government decision-making, digital economy

**For citing:** Tian Weili. The Application of Big Data in Modern National Economy and Politics // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 133–142.

*The article was prepared following the results of the International Nevsky Forum — 2021 (St. Petersburg, Russian Federation)*

## **Применение больших данных в современной национальной экономике и политике**

*Тянь Вэйли*

Пекинский институт управления, Пекин, Китайская Народная Республика; tianweili1122@126.com

## **РЕФЕРАТ**

Большие данные — это новый этап развития информатизации. В результате сближения и интеграции информационных технологий, производства и жизни людей, быстрого распространения интернета, глобальные данные, свидетельствующие о взрывном росте и массовой агломерации, оказали значительное влияние на экономическое развитие, социальное управление, национальную стратегию и жизнь людей.

Страны по всему миру рассматривают поощрение оцифровки экономики как важную движущую силу инноваций и развития и разрабатывают перспективные планы в области передовых технологических исследований, открытого обмена данными, защиты конфиденциальности и безопасности, а также обучения.

Углубленное понимание нынешней ситуации и тенденций развития больших данных и их влияния на социально-экономическое развитие, анализ достижений и существующих проблем развития больших данных позволяют подытожить и обсудить стратегии реагирования правительства, а также содействовать инновациям в области государственного управления и моделей социального управления. Идентификация, грамотное социальное управление и эффективные государственные службы — все это имеет важное значение.

*Ключевые слова:* большие данные, национальное управление, национальная стратегия, принятие государственных решений, цифровая экономика

**Для цитирования:** Тянь Вэйли. Применение больших данных в современной национальной экономике и политике // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 133–142.

*Статья подготовлена по итогам проведения международного Невского Форума – 2021.*

---

## I. Introduction

Big data is a data collection characterized by large capacity, multiple types, fast access speed, and high application value. It is rapidly developing into the collection, storage and correlation analysis of data with a huge amount, scattered sources, and diverse formats. A new generation of information technology and service formats with new knowledge, creation of new value, and enhancement of new capabilities.

The convergence and integration of information technology and economic society has led to the rapid growth of data. Data has become a national basic strategic resource. Big data is increasingly affecting global production, circulation, distribution, consumption activities, economic operation mechanisms, social lifestyles, and national governance capabilities. Significant influence.

At present, my country has a certain foundation in the development and application of big data, has market advantages and development potential, and many related engineering plans are being gradually advanced. However, there are also problems such as insufficient openness and sharing of government data, weak industrial foundation, lack of top-level design and overall planning, lagging in the construction of laws and regulations, and limited areas of innovation and application, which need to be resolved urgently.

## II. The background and development history of big data

### 1. The background of big data

#### (1) Information Technology Progress

The modern information technology industry has a history of more than 70 years, and its development process has experienced several waves. First was the wave of mainframes in the 1960s and 1970s. At this time, computers were huge and had low computing power. After the 1980s, with the continuous development of microelectronics and integration technologies, various computer chips have been miniaturized, a wave of microcomputers has emerged, and PCs have become the mainstream. At the end of the last century, with the rise of the Internet and rapid development of network technology, a wave of networking was set off, and more and more people were able to access and use the Internet.

In recent years, with the rise of mobile phones and other smart devices, the number of people online on the global network has surged. Our lives have been surrounded by digital information, and this so-called digital information are what we usually call “data”, which we can call it for the big data wave. The continuous popularization of intelligent equipment is an important factor in the rapid growth of big data.

Faced with the explosive growth of data, the performance of storage devices must also be improved accordingly. American scientist Gordon Moore discovered the “Moore’s Law” of the law of transistor growth. Under the guidance of Moore’s Law, the computer industry will be updated periodically, which is reflected in the continuous improvement of computing power and performance. At the same time, the previous low-speed bandwidth is far from

meeting the requirements of data transmission. Various high-speed and high frequency bandwidths have been continuously put into use. The growth rate of optical fiber transmission bandwidth even surpasses the improvement rate of storage device performance, which is called Super Moore's Law.

The popularization of smart devices, the widespread application of the Internet of Things, the improvement of storage device performance, and the continuous growth of network bandwidth are all advances in information technology, which provide the material basis for storage and circulation of big data.

### *(2) The rise of cloud computing technology*

Cloud computing technology is an emerging technology in the Internet industry. Its appearance has brought about tremendous changes in the Internet industry. The various network cloud disks we usually use are a manifestation of cloud computing technology. Generally speaking, cloud computing technology is to use cloud-shared software, hardware, and various applications to get the operation results we want, and the operation process is completed by a professional cloud service team. What we usually call the cloud is the "data center". Now major domestic Internet companies, telecom operators, banks, and even government ministries have established their own data centers. Cloud computing technology has been popularized in all walks of life, and is further occupied. Dominance.

Cloud space is a new mode of data storage. Cloud computing technology concentrates originally scattered data in the data center, providing the possibility for the processing and analysis of huge data. It can be said that cloud computing is a huge data storage for big data and scattered users. Access provides the necessary space and channels, and is the technical basis for the birth of big data.

### *(3) Trend of data resource utilization*

According to the source of generation, big data can be divided into consumption big data and industrial big data. Consumption big data is mass data generated in people's daily life. Although it is only a mark left by people on the Internet, major Internet companies have already begun to accumulate and compete for data. Google relies on the world's largest web database to fully tap the potential of data assets. Value, breaking the monopoly of Microsoft; Facebook launched the graph search search engine based on the interpersonal database; the two largest domestic e-commerce platforms, Alibaba and JD.com, have also fought data wars, using data to evaluate opponents' strategic trends and promotion strategies and many more. In terms of industrial big data, many traditional manufacturing companies have used big data to successfully achieve digital transformation. It shows that with the rapid popularization of "smart manufacturing" and the deep integration and innovation of industry and the Internet, industrial big data technology and applications will become the future to enhance manufacturing productivity and competition. The key element of power and innovation ability.

## **2. Development history of big data**

### *(1) The budding period (1990s to the beginning of the 21st century)*

The concept of "big data" originally originated in the United States. As early as 1980, in the book "The Third Wave" written by the famous futurist Alvin Toffler, "big data" was praised as "the splendor of the third wave" Movement". With the rise of complexity science in the 1990s, it not only provided us with complex and holistic ways of thinking and scientific research methods, but also brought us an organic view of nature. In 1997, David Ellsworth and Michael Cox of NASA Arms Research Center used the concept of "big data" for the first time when they were studying the problem of data visualization. At that time, they firmly believed that the rapid development of information technology would definitely bring about the problem of data redundancy, and data processing

technology would definitely develop further. In 1998, an article titled “Visualization of big data Science” was published in the US magazine “Nature”, and big data officially appeared as a term in public publications.

This stage can be regarded as the embryonic period of the development of big data. At that time, big data was only studied and discussed by a very small number of scholars as a concept or hypothesis, and its meaning was limited to the huge amount of data and did not go further. Exploring issues related to data collection, processing and storage.

### *(2) Development period (early 21st century to 2010)*

In the first ten years of the 21st century, the Internet industry has ushered in a period of rapid development, and IT technology has also been constantly innovating. Big data was the first to receive attention in the Internet industry. In 2001, META Group (later acquired by Gartner) analyst Doug Lenny put forward the challenges and opportunities of data growth in three directions: volume (Volume, data size), velocity (Velocity, data input and output) Speed), category (Variety, data diversity), collectively referred to as “3V”. On this basis, McKinsey has increased the value density (Value), which constitutes the “4V” feature of big data.

In 2005, big data achieved a major breakthrough, and Hadoop technology was born and became the main technology of data analysis. In 2007, the emergence of data-intensive science not only provided a new research paradigm for the scientific community, but also provided a scientific basis for the development of big data. In 2008, the American “Nature” magazine launched a series of special issues on big data, discussing a series of issues related to big data in detail, and big data began to attract people’s attention. In 2010, the U.S. Information Technology Advisory Committee (PITAC) released a report called “Planning for the Digital Future”, which detailed the collection and use of big data in government work. The U.S. government has paid great attention to the development of big data. This stage is regarded as the development period of big data. As an emerging term, big data has begun to attract the attention of theorists. Its concepts and characteristics have been further enriched. Related data processing technologies have appeared one after another, and big data has begun to show its vitality.

### *(3) Flourishing period (since 2011)*

In 2011, IBM developed the Watson supercomputer, which broke the world record by scanning and analyzing 4TB of data per second, and big data computing reached a new height. Immediately afterwards, McKinsey released a research report entitled “Massive Data, Innovation, Competition, and the Next New Field to Increase Generation Rate”, which introduced in detail the application of big data in various fields, as well as the technical architecture of big data, reminding In response to the advent of the era of big data, governments of all countries should formulate corresponding strategies as soon as possible. In 2012, the World Economic Forum was held in Davos, Switzerland. At the meeting, a series of issues related to big data were discussed and a report called “Big Data, Big Impact” was released, officially announcing the arrival of the era of big data to the world. The United Nations released the white paper “Big Data for Development: Challenges and Opportunities” in May 2012, discussing how to use Internet data to promote global development.

### **3. Development status and importance of big data**

Globally, the use of big data to promote economic development, improve social governance, and enhance government services and regulatory capabilities is becoming a trend. Relevant developed countries have successively formulated and implemented big data strategic documents to vigorously promote the development and application of big data. At present,

the scale of Internet and mobile Internet users in my country ranks first in the world, with abundant data resources and application market advantages. Breakthroughs have been made in the research and development of some key technologies of big data, and a number of innovative Internet enterprises and innovative applications have emerged. Some local governments have launched large-scale applications. Data related work. Adhering to innovation-driven development, accelerating the deployment of big data, and deepening the application of big data have become an inherent need and inevitable choice for stabilizing growth, promoting reform, adjusting structure, benefiting people's livelihood, and promoting the modernization of government governance capabilities.

*(1) Big data has become a new driving force for economic transformation and development*

Leading technology flow, material flow, capital flow, and talent flow with data flow will profoundly affect the organizational model of social division of labor and collaboration, and promote the intensive and innovative production and organization methods. Big data promotes the networked sharing, intensive integration, collaborative development and efficient utilization of social production factors, changing the traditional production methods and economic operation mechanisms, and can significantly improve the level and efficiency of economic operation. Big data continues to stimulate business model innovation, and constantly spawns new business formats. It has become an important driving force for the Internet and other emerging fields to promote business innovation and increase value and enhance the core value of enterprises. The big data industry is becoming a new economic growth point and will have an important impact on the future information industry structure.

*(2) Big data has become a new opportunity to reshape the country's competitive advantage*

In the context of the rapid development of global informatization, big data has become an important basic strategic resource of the country and is leading a new round of technological innovation. Making full use of my country's data scale advantages, realizing the simultaneous improvement of data scale, quality and application level, exploring and releasing the potential value of data resources, is conducive to better giving play to the strategic role of data resources, enhancing cyberspace data sovereignty protection capabilities, and maintaining national security, Effectively enhance the national competitiveness.

*(3) Big data has become a new way to improve government governance capabilities*

Big data applications can reveal connections that are difficult to show by traditional technical methods, promote open sharing of government data, and promote social enterprise data integration and resource integration, which will greatly enhance the government's overall data analysis capabilities and provide new means for effectively dealing with complex social issues. Establishing a management mechanism of "using data to speak, using data to make decisions, using data to manage, and using data to innovate" to achieve scientific decision-making based on data will promote the progress of government management concepts and social governance models, and gradually realize the modernization of government governance capabilities.

### **III. Comparison of Big Data Strategies in Countries in the World**

#### **1. Big data strategies of major countries and organizations in the world**

The current successful cases of big data applications are mainly concentrated in developed countries in Europe and the United States. In addition to technological breakthroughs and



application innovations, big data is gradually causing changes in public ideology and even deep adjustments in social structure. It has received extensive attention from major countries and regions in the world, and they have put forward specific big data development strategies from the national level. Due to the rapid development of big data itself, with the continuous development of storage devices, recording tools and analysis technologies, the depth and influence of its application are also changing with each passing day. The big data strategies of various countries are also based on the overall development trend of the country.

### *(1) United States*

In 2009, the U.S. Federal Government issued “The Open Government Directive”, which launched the Data.gov public data open website as a prelude to big data.

In March 2012, the U.S. federal government released the “Big Data Research and Development Initiative”, which officially launched the “Big Data Development Plan” and announced that it would invest more than US\$200 million to start big data research.

“Big Data Research and Development Initiative”, which expresses the national big data strategy as follows: “By collecting and processing huge and complex data information, gaining knowledge and insights from it, enhancing capabilities, accelerating the pace of innovation in science and engineering, and strengthening the U.S. territory Security, change the mode of education and learning”.

In May of the same year, the federal government issued the “Digital Government Strategy”, which elevated big data to a national strategy related to the country’s core competitiveness, and believed that the big data development plan was another major issue in the field of information science after the “information highway plan”. The initiative is committed to providing better “digital” services to the public. A series of measures centered on data have been comprehensively promoted by the US government, and the impact of big data on the US government has gradually emerged.

### *(2) United Kingdom*

The British government launched the government data website Data.gov.uk in 2010, which has similar functions to the Data.gov platform in the United States, but mainly focuses on the improvement of big data information mining and acquisition capabilities. Based on this, a new government data website was released in 2012. The government’s digital strategy, specifically led by the Department for BIS, established the Data Strategy Board (DSB), to provide relevant services for the government, private sector, third-party organizations and individuals through the opening of big data, and to absorb More technical strength and financial support will help broaden data sources to promote employment and the development of emerging industries, and achieve social and economic growth driven by big data.

In 2013, the British government increased its financial support for research in the field of big data, and proposed a total funding plan of 189 million pounds, including a direct investment of 10 million pounds to establish an “Open Data Institute”.

### *(3) European Union*

As a political community, the starting point of the EU’s big data strategy is different from that of general entity countries. It emphasizes technology-oriented data sharing and eliminates the information barrier between member countries. In November 2010, the European Communications Commission submitted a research report entitled “Open Data: The Engine of Innovation, Growth and Transparent Governance” to the European Parliament. It developed a big data-related strategy around open data and was adopted by the European Union Digital Agenda in November 2011. , As the “EU Open Data Strategy” deployment and implementation. Its core is to promote the openness and transparency of public data owned by the governments of member states. Through the construction of



data processing, sharing platform and scientific research data infrastructure, all information of the EU public administration department is opened to the whole society, and the membership of the “pan-European portal” is realized. National barrier-free information sharing.

#### *(4) Australia*

Australian Government Information Management office, AGIMO released the “Australian Public Service Big Data Strategy” in August 2013, which put forward 6 principles of big data strategy:

- Data is a National asset;
- Privacy by design;
- Data integrity and the transparency of processes;
- Skills, resources and capabilities will be shared;
- Collaboration with industry and academia;
- Enhancing open data.

It can be seen that Australia’s big data strategy pays more attention to the protection of public privacy and encourages the government to cooperate with social entities in other fields to provide better public services and policy guidance, thereby gaining public trust in the government’s possession and management of big data.

#### *(5) Japan*

In May 2010, Japan’s Advanced Information and Communication Network Society Promotion Strategy Headquarters issued the “New Information and Communication Technology Strategy” with the goal of realizing a national-based e-government and strengthening mutual assistance relations between regions. On this basis, the Ministry of Internal Affairs and Communications In July 2012, a new comprehensive strategy of “Active ICT Japan” was released, focusing on the development of a big data strategy through technological innovation, thereby realizing a citizen-based e-government and strengthening mutual assistance relationships between regions.

In practical applications, Japan’s big data strategy has played an important role. The combination of ICT technology and big data information capabilities has contributed significantly to assisting in solving public problems such as disaster relief and the Fukushima nuclear power accident, and realizing social public value promotion.

#### *(6) Korea*

Under the guidance of the “Creative Economy” national development policy advocated by the Park Geun-hye government, various departments in South Korea have proposed specific big data development plans, including the “Big Data” based on the “Building Intel Comprehensive Database” by the Korea Institute of Science and Technology Policy in 2011. Central Strategy” and the strategic plan for the future development of big data formulated by the National Science and Technology Commission of Korea in 2012. Among them, in 2012, the national-level large data and cloud computing system-related enterprises were trained by the Ministry of Future Creation and Science. The data development plan is implemented to the production level through a number of specific development strategies such as the “Fifth National Informatization Basic Plan (2013-2017)”.

## **2. Main features of big data strategies in various countries**

It can be seen that the priorities of big data strategic planning in different countries are not the same, but combined with the characteristics of the massive data itself in the era of big data, the public value from expression, conflict, mediation to identification, and promotion are all developed in a new paradigm. These big data plans can be summarized in the following three aspects from the perspective of public value:

*(1) R & D support*

Enriching big data mining and analysis tools to form a more comprehensive and in-depth understanding of society will help the government identify public value needs and judge their importance in an increasingly complex and dynamic social environment.

*(2) Data sharing*

The important foundation of public value mediation lies in the communication and interaction after comprehensively mastering information. Most of the value conflicts of the multiple social subjects originate from the prisoner's dilemma and double-blind selection interpretation under the reality of information asymmetry, which causes technical defects in the value mediation link. With the support of big data, a comprehensive and detailed grasp of conflict-related information and real-time judgments will help to better solve the problem of information asymmetry, thereby improving the effect of value conflict mediation.

*(3) Strategic security*

Using standards to guide and control, the application-level trend can realize the guidance of public value requirements, the guarantee of data sovereignty and national security, and it is a necessary content for the government to promote the generation of public value.

#### **IV. The guiding ideology and overall goals of the Chinese government's big data application**

##### **1. Big data and government governance**

Develop and use big data to create a new model of social governance featuring precise governance and multi-party collaboration.

Take big data as an important means to improve the government's governance capabilities. Through efficient collection, effective integration, and in-depth application of government data and social data, the level of government decision-making and risk prevention will be improved, the accuracy and effectiveness of social governance will be improved, and the capacity of rural social governance will be enhanced ; Facilitate the streamlining of administration and decentralization, support the transition from pre-approval to mid- and post-event supervision, and promote the reform of the commercial system; promote the organic integration of government supervision and social supervision, and effectively mobilize social forces to participate in social governance. At the end of 2017, a cross-departmental data resource sharing and sharing pattern has been formed.

##### **2. Big data and economic governance**

Develop and use big data to establish a new economic operation mechanism that is stable, safe and efficient.

Make full use of big data to continuously improve the ability to acquire and utilize data resources in the fields of credit, finance, finance, taxation, agriculture, statistics, import and export, resources and environment, product quality, corporate registration and supervision, enrich the sources of economic statistics, and achieve economic benefits Operate more accurate monitoring, analysis, forecasting, and early warning, improve the pertinence, scientificity and timeliness of decision-making, improve the management efficiency of macro-control and industrial development, credit system, market supervision, etc., ensure the balance of supply and demand, and promote the stable operation of the economy .

### **3. Big data and public services**

Develop and use big data to build a new people-oriented service system for people's livelihood.

Focusing on the construction of a service-oriented government, in public utilities, municipal management, urban and rural environment, rural life, health care, disaster reduction and relief, social assistance, elderly services, labor and employment, social security, cultural education, transportation and tourism, quality and safety, consumer rights protection, and communities Comprehensive promotion of big data applications in services and other fields, using big data to insight into people's livelihood needs, optimizing resource allocation, enriching service content, expanding service channels, expanding service scope, improving service quality, enhancing urban radiation capabilities, promoting the extension of public services to the grassroots, and reducing urban and rural areas , Regional gaps, promote the formation of a fair, inclusive, convenient and efficient livelihood service system, and continue to meet the increasing individual and diversified needs of the people.

### **4. Big data and business innovation**

Develop and use big data to open up a new innovation-driven pattern of mass entrepreneurship and innovation.

Form a legal system and policy system for the reasonable and appropriate open sharing of public data resources. At present, a unified and open platform for national government data has been established, taking the lead in credit, transportation, medical care, health, employment, social security, geography, culture, education, science and technology, resources, and agriculture. , Environment, safety supervision, finance, quality, statistics, meteorology, ocean, business registration and supervision and other important fields, realize the reasonable and appropriate opening of public data resources to the society, and drive the public to carry out the value-added, public welfare development and innovative applications of big data, and fully release The data dividend stimulates the entrepreneurial and innovative vitality of the masses.

Develop and use big data to foster a new ecosystem of high-end intelligence, emerging and prosperous industrial development.

Promote the integrated development of new-generation information technologies such as big data and cloud computing, Internet of Things, and mobile Internet, explore new business forms and models for the coordinated development of big data and traditional industries, promote the transformation and upgrading of traditional industries and the development of emerging industries, and cultivate new economic growth point. Form a batch of products, systems and solutions that meet the needs of major applications of big data, and establish a secure and reliable big data technology system. Big data products and services have reached the international advanced level, and the domestic market share has increased significantly.

## **V. Specific tasks to promote the development of big data at the national level**

Accelerate the open sharing of government data, promote resource integration, and improve governance capabilities. Promote data sharing among government departments; promote the openness of public data resources; coordinate the construction of big data infrastructure; support the identification of macro-control; promote the precision of government governance; promote the convenience of commercial services; promote the efficiency of safety and security; accelerate the inclusiveness of people's livelihood services.

Promote industrial innovation and development, cultivate emerging business formats, and facilitate economic transformation. Development of industrial big data; develop big data in emerging industries; develop big data in agriculture and rural areas; develop big data for innovation and innovation; promote basic research and core technology research; form a big data product system; improve the big data industry chain.

Strengthen safety guarantee, improve management level, and promote healthy development. Improve the big data security guarantee system; strengthen safety support.

Improve the policy mechanism and speed up the formulation and introduction of supporting policies speed up the construction of laws and regulations; improve the market development mechanism; establish a standard specification system; increase financial support; strengthen the training of professional talents; promote international exchanges and cooperation.

## **VI. Using big data to promote the modernization of national governance**

Big data is not only a technological and industrial revolution; it will also bring about profound changes in national governance. As a national basic strategic resource, big data can effectively integrate data information in the national economy, politics, culture, society, ecology and other fields, provide important data foundation and decision support for the modernization of the national governance system and governance capabilities, and promote government services new ways to reform and improve the government's governance capabilities. All government workers should establish the "Internet + big data" thinking, take advantage of the Internet, make full use of big data, promote scientific government decision-making, achieve precise social governance, and improve the efficiency of public services.

### **References**

1. Action Plan for Promoting the Development of Big Data [Z]. State Council. 2015-8-31 (In Chin.)
2. Li Yinan. The new development of the big data strategy of major countries in the world and its enlightenment to our country — comparative research based on the PV-GPG framework [J]. Books and Information. 2015. N 2. (In Chin.)
3. WIBBLY\_1: CSDN [Electronic source]. URL: <https://blog.csdn.net/wibbly123/article/details/104180327> (addressed: 20/09/2021). (In Chin.)
4. Wu Dahua. Using big data to promote the modernization of national governance [N]. Economic Daily. 15.12.2017. (In Chin.)
5. Zhang Yongjin, Wang Jing Xuan. Comparative Research on Big Data Policies in Major Developed Countries [J]. Chinese Administration. 2014. N 12. (In Chin.)

### **About the author:**

**Tian Weili**, Beijing Administration Institute (Beijing, People's Republic of China), master of Software Engineering, Engineer; [tianweili1122@126.com](mailto:tianweili1122@126.com)

### **Об авторе:**

**Тянь Вэйли**, Пекинский административный институт (Пекин, Китайская Народная Республика), магистр по программному обеспечению, инженер; [tianweili1122@126.com](mailto:tianweili1122@126.com)

# Стремление к обогащению как причина *corruptio* республики

Архипов Ф. В.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Российская Федерация; fiodor.arkhipov@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Настоящее исследование посвящено проблеме материального обогащения в рамках республиканской политической теории. Целью работы является определение того, как частное стремление к обогащению соотносится с республиканскими публичными добродетелями и влияет на *corruptio* республики. Дело в том, что стремление к обогащению представляет собой реализацию частного корыстного интереса. При этом ключевая для классического периода республиканская добродетель — *virtu* — тоже предполагает наличие частного интереса. В связи с этим автором проводится теоретическое обоснование допустимости стремления к обогащению в рамках республиканизма.

Методами исследования выступают сравнительный, исторический методы, а также методология кембриджской школы. В рамках анализа текстов республиканской традиции автор приходит к следующим результатам.

*Corruptio* республики имеет место в тех случаях, когда граждане готовы пойти на компромисс с централизованной политической властью государства, отказываясь ради безопасности и богатства от республиканской свободы. Наиболее ярким проявлением такого компромисса является передача государству функции по распределению материальных благ в обществе. Само же богатство в соответствии с классической республиканской критикой этатизма становится опасным, когда заменяет собой добродетель, либо становится ценой, за которую человек готов продать свою свободу.

При этом наиболее опасной формой такой сделки можно назвать компромисс, при котором республиканские институты продолжают формально функционировать, но политическое участие в обществе заменяется полицейским государственным контролем. Коррупция нравов, таким образом, происходит тогда, когда люди готовы отказаться от личной свободы ради материального благополучия и удобства. Однако при этом происходит удивительная идеологическая подмена, согласно которой политической сферой начинает называться государственный аппарат, как таковую политику подавляющий. Это и есть момент, при котором происходит *corruptio* республики.

В результате исследования автором делается вывод о том, что эффективный компромисс между отступлением от республиканских принципов и частным благосостоянием невозможен. Однако само по себе стремление к обогащению может быть даже полезно для республики.

**Ключевые слова:** обогащение, республиканская политическая теория, *corruptio* республики, *virtu*, компромисс с государством, упадок нравов

**Для цитирования:** Архипов Ф. В. Стремление к обогащению как причина *corruptio* республики // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 143–155.

## The Desire for Enrichment as a Cause of Corruption of the Republic

Fiodor V. Arkhipov

Higher School of Economics (HSE University), Moscow, Russian Federation; fiodor.arkhipov@yandex.ru

## ABSTRACT

This study is devoted to the problem of material enrichment in the framework of Republican political theory. The aim of the work is to determine how the private desire for wealth correlates with the republican public virtues and affects the *corruptio* of the republic. The fact is that the desire for enrichment is the realization of a private self-interest. At the same time, the key republican

virtue for the classical period — *virtu* — also assumes the presence of a private interest. In this regard, the author provides a theoretical justification for the permissibility of the desire for enrichment within the framework of republicanism.

The research methods are comparative, historical methods, as well as the methodology of the Cambridge school. Within the framework of the analysis of the texts of the Republican tradition, the author comes to the following results.

The *corruptio* of the republic takes place in cases where citizens are willing to compromise with the centralized political power of the state, giving up republican freedom for the sake of security and wealth. The most striking manifestation of this compromise is the transfer to the state of the function of distributing material goods in society. Wealth itself, in accordance with the classic Republican critique of statism, becomes dangerous when it replaces virtue, or becomes the price for which a person is willing to sell his freedom.

At the same time, the most dangerous form of such a deal can be called a compromise, in which republican institutions continue to function formally, but political participation in society is replaced by police state control. Corruption of morals, therefore, occurs when people are willing to give up personal freedom for the sake of material well-being and convenience. However, at the same time, there is an amazing ideological substitution, according to which the political sphere begins to be called the state apparatus, which as such suppresses politics. This is the moment at which the *corruptio* of the republic takes place.

As a result of the study, the author concludes that an effective compromise between a deviation from republican principles and private welfare is impossible. However, the desire to enrich itself can even be useful for the republic.

**Keywords:** enrichment, republican political theory, *corruptio* of the republic, *virtu*, compromise with the state, decline of morals

**For citing:** Arkhipov F. V. The desire for enrichment as a cause of *corruption* of the republic // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 143–155.

Nor can so many be ruled easily and well. Nor can concord, good order, and proper discipline be preserved as easily among many persons. They overflow with sycophants, with wealth and corruption, until wealth is preferred among them to virtue, bribes to justice, timidity to courage, and evil to good.

*J. Althusius [27]*

## Введение. Постановка проблемы

Временность республики как идеального политического устройства беспокоила многих мыслителей. Однако каждый автор называл различные предпосылки конечности жизненного цикла республики, которые обобщенно можно обозначить категорией *corruptio*. Важное место указанная категория занимает в неоримской республиканской традиции<sup>1</sup>.

Латинско-русский словарь дает следующие значения слова *corruptio*: совращение, подкуп, порча, упадок, коррупция, извращенность, превращение, расстройство, расшатанность или плохое состояние<sup>2</sup>. При всей широте семантического диапазона значений *corruptio* имеет ярко выраженный смысл «отклоненности» от нормы, извращенной природы и деградации.

<sup>1</sup> Об опасности коррупции власти писал Д. Джаннотти (см.: Покок Дж. Г. А. Момент Макиавелли: Политическая мысль Флоренции и атлантическая республиканская традиция. М.: Новое литературное обозрение, 2020), коррупция республики как упадок нравственности и неготовность граждан к самообороне рассматривается Н. Макиавелли (см.: Макиавелли Н. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия // Сайт электронной библиотеки Гражданское общество России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Machiavelli.Tit.pdf> (дата обращения: 26.04.2021)).

<sup>2</sup> Большой Латинско-русский словарь // по материалам словаря И.Х. Дворецкого [Электронный ресурс]. URL: <http://linguaeterna.com/vocabula/index.php> (дата обращения: 26.04.2021).

Как отмечают М. Хард и А. Негри, разложение республики нужно понимать «не только преимущественно в моральном, но также в правовом и политическом смысле, поскольку, согласно Монтескье и Гиббону, если в республике не утвердилась прочно смешанная форма правления, она неизбежно вступает в цикл разложения, и сообщество распадается» [22, с. 34]. Однако и упадок нравов, и централизация политической власти в значительной мере представляют собой явления, влекущие за собой утрату республиканской свободы в силу произвольности тех сил, которые начинают доминировать в обществе. В современном республиканском дискурсе принято рассматривать допустимость государственного вмешательства в жизнь граждан лишь в том случае, если люди будут иметь равную долю контроля над тем, как их государство осуществляет свою власть [29; 31; 32].

Республика начинает критиковать государство тогда, когда оно монополизирует власть, подавляет свободу людей, делает их зависимыми от своей воли. Другими словами, в те моменты, когда государство коррумпирует политику — искажает ее аристотелевскую сущность как общения политических животных для достижения общего блага. Но такой риторический подход вряд ли может адекватно оценить место категории *corruptio* в истории республиканской критики этатизма. В действительности, *corruptio* проявляется в порче нравов частных лиц, выступающих в своих корыстных интересах, но якобы от лица государства. Это выражается, например, в узурпации власти, присваивании публичных средств или в реализации эгоистических амбиций за счет благополучия других. Ключевым аспектом современной коррупции можно назвать частное обогащение.

В то же время существующее с античных времен представление о добродетели (доблести) или *virtu* — важнейший элемент республиканского политического учения — также предполагает наличие частного интереса. Существуют позиции, согласно которым гражданскую добродетель следует понимать как строго инструментальное благо, полезное для установления и поддержания республиканской свободы: республиканская свобода желательна как минимум потому, что она позволяет гражданам преследовать свои частные цели с гарантиями безопасности посредством обеспечения своей свободы [4; 30; 34].

Обессмертить свое имя во славу республики — идеал и классически римский, и макиавеллевский. Но, как и *corruptio*, *virtu* по большей части является категорией, применимой к частной сфере жизни индивидов, к их по сути частным интересам. Почему же частный интерес в этом случае идет на благо республики? Чем тщеславие отличается от властолюбия? На наш взгляд, для разрешения поставленного вопроса необходимо понять сущность коррупции, ее реальное воплощение.

Таким образом, основной задачей исследования является анализ стремления к обогащению как основного катализатора *corruptio* в рамках государственного правления. А цель — понимание того, действительно ли деньги портят республику или возможен эффективный компромисс между частным благосостоянием и республиканскими принципами. Другими словами, в чем состоит истинная природа *corruptio* этатизма с точки зрения республиканской теории.

### **Частная собственность и богатство как предпосылки коррупции**

История политико-философской мысли об обогащении неоднозначна. Авторы дохристианской античности по-разному говорят о богатстве. Так, в своей надгробной речи Перикл заявлял: «Богатство мы ценим лишь потому, что употребляем его с пользой, а не ради пустой похвальбы» [10]. То есть само по себе богатство не плохо, если употребляется с пользой для дела. Псевдо-Ксенофонт в «Афинской политике», напротив, пишет: «Народ во всяком случае хочет получать деньги и за пение, и за бег, и за танцы, и за плавание на кораблях, чтобы и самому иметь



прибыль, и чтобы богатые становились беднее. Да и в судах он не столько заботится о справедливости, сколько о своей собственной выгоде» [16, с. 22–235]. Негативное отношение к обогащению проявляется в первую очередь через критику публичной сферы судов.

Платон в «Республике» указывает на то, что богатство развращает человека наравне с бедностью [33]. Аристотель определяет богатство и искусство наживать состояние как «нечто отличное одно от другого». По его мысли, само по себе богатство есть лишь цель и конечный продукт наживания денег, которое может быть как полезным для домохозяйства, так и вредным [28]. По сути, Аристотель занимает позицию, согласно которой пока приобретение богатства служит какой-то цели, а не осуществляется ради самого по себе процесса накопления, оно полезно для человека.

Тем не менее, как отмечает Кристофер Пирсон, Платон и Аристотель, традиционно относящиеся соответственно к противникам и сторонникам частной собственности, признавали стремление человека к приобретению имущества [13, с. 55–85]. Оба также выступали за частичное ограничение частной собственности для общего блага. Столь двойственное отношение к собственности и богатству сохранится на протяжении всей истории: необходимость сочетания растущего благосостояния с аскетическими идеологиями породят необходимость обоснования возможности богатства. Отсюда, как нам кажется, и начинается коррупция, о чем будет сказано позже.

Многие древнеримские авторы, такие как Катон Младший, негативно относились к жажде обогащения и учили умеренности [14]. Однако на закате Республики Цицерон в трактате «О республике» критикует олигархию, говоря, что при ней «начинают править богатства немногих, а не доблести.... Ибо богатство, знатность, влияние — при отсутствии мудрости и умения жить и повелевать другими людьми — приводят только к бесчестию и высокомерной гордости, и нет более уродливой формы правления, чем та, при которой богатейшие люди считаются наилучшими» [26]. Таким образом, мы подходим к одному из ключевых разногласий сторонников республиканской умеренности и республиканцев, относящихся к обогащению без враждебности. До тех пор, считают последние, пока богатство не подменяет собой доблести и благородства, оно безопасно для общества, но если оно становится самоцелью — тогда происходит *corruptio* республики.

Такой компромиссный вариант обусловлен, на наш взгляд, тем, что сам Цицерон был весьма обеспеченным человеком, но при этом ревностным охранителем республиканских и по природе своей аскетических порядков [2, с. 55–93, 462–503]. Разрешая внутреннее противоречие, богатые римские мыслители вслед за Аристотелем говорят, что вредит не богатство, а дурные нравы, а именно — отсутствие доблести (*virtu*). А как было отмечено ранее, именно *virtu* является краеугольным камнем республиканской классической теории, а ее отсутствие означает порчу нравов и закат республики [24, с. 39–42].

Моральное разложение общества и упадок нравов — вот настоящая коррупция. Жажда власти и денег вполне могут быть лишь амбициями, которые возможно реализовать в рамках республики. Красноречиво отмечает Ханна Арендт: «Через бессмертные деяния, оставляющие, насколько продолжается род человеческий, нестираемые следы в мире, смертные способны достигать бессмертия особого, как раз именно человеческого свойства, доказывая так, что и они божественной природы» [1, с. 29]. Люди создают материальные блага, которые «употребляются, а не потребляются, употребление их не истребляет».

На наш взгляд, хотя благородство и добродетель являются основами республиканской идеологии, вещественный аспект в равной степени лежит в основании республики как институции. Так, в статье «Была ли *res publica* вещью?» Олег Хар-

хордин указывает на тот факт, что термин *res* можно переводить и как «дело», и как «вещь» [24, с. 45–74]. Именно забота о публичном имуществе и делах стали началом политической эволюции полисной демократии древнего Рима. Приобретение новых вещей идет на пользу республики: военные трофеи свидетельствуют о мощи и силе, а новые земли — дают пропитание и богатство. Республика мыслится тогда как постоянно расширяющаяся институция [15, с. 553, 558–559]. Но не приводит ли расширение республики к ее трансформации в империи, т. е. *corruptio* республики?

Итальянские республиканцы периода Ренессанса так не считали. Например, философы Буонвичино де ла Рива, Леонардо Бруни и Франческо Барбаро утверждали, что «между ростом личных богатств и упадком общественной морали нет никакой связи; они даже допускали, что, обладая богатствами, деятельные граждане будут вести добродетельную общественную жизнь» [19, с. 83]. Безусловно, среди их современников находились и противники частного обогащения как вредного республике [19, с. 84]. Однако уже сама мысль, что рост благосостояния граждан идет на пользу республике во времена бурного развития торговли, свидетельствует, что все больше республиканская мысль склонна к компромиссу под давлением обстоятельств.

Христианский мир точно так же уступил влиянию капитала. Жак Ле Гофф в монографии «Средневековье и деньги» указывает, что со временем церковные деятели начали оправдывать богатство купцов как распределителей и поставщиков экономических благ и даже находили в деятельности ненавистных ростовщиков благородный риск [7, с. 23, 105, 180]. Апофеозом примирения западной церкви и капитала становится первая в истории канонизация купца Гомебона Кремонтского в 1204 году. В то же время Ле Гофф приходит к выводу, что деньги играли в аграрной средневековой экономике в первую очередь роль милостыни, материального объекта, позволяющего проявить христианскую добродетель на практике [7, с. 191–197]. Соответственно, мы вновь встречаемся с теорией, согласно которой зло не в золоте, а в неверном его употреблении.

Таким образом, Ренессанс начинается не только с вопроса о месте человека в мироздании, но и о соотношении республиканских идеалов с частным стремлением к обогащению. Макиавелли в трактате «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия» прямо говорит: «В хорошо устроенных республиках все общество — богато, а отдельные граждане — бедны» [8]. Богатство частных лиц рассматривается Никколо Макиавелли как чисто политический инструмент, позволяющий отдельным людям утвердить свою власть над другими. Но истинная справедливость наступит лишь тогда, когда мы увидим «богатых граждан, радующихся своему богатству, благородство и доблесть, повсеместно почитаемые». Другими словами, всеобщее благополучие вместе с *virtu* — залог успешной республики.

Но приобретение богатства возможно на войне и в торговле (рассматриваемой в Античности как аналога войны). Макиавелли всегда ратовал за войну, но осторожно отзывался о торговле. Последняя слишком уж явно подрывает боеспособность и дает необоснованные привилегии торговцам и чиновникам.

В монографии Джона Покока «Момент Макиавелли» очень наглядно показано, как в Англии Августинской эпохи на рубеже XVII и XVIII вв. мыслящее общество было расколото на две непримиримых партии. Партия «страны» во главе с Эндрю Флетчером и Чарльзом Давенантом выступала против разрастания государственного аппарата, увеличения армии и укрепления коммерции. Стремление к частной выгоде и роскоши, по их мнению, подрывает гражданскую сознательность, а вооруженное государство — узурпирует власть и подавляет свободу. Им во главе с Даниэлем Дэфо и Джонатаном Свифтом противостояла партия «двора», в уже известных морализаторских и риторических приемах оправдывавшая необходимость

надежной материальной основы республики, частного благосостояния и публично-го долга для реализации амбициозных и масштабных задач. Однако Чарльз Давенант справедливо отмечал, что «Коррупция достигает максимума, когда долг концентрируется в руках людей, обладающих возможностью направлять своих представителей в парламент» [15, с. 592–706]. Государственный и частный интерес чиновников отождествляется и происходит *corruptio* республики. Избранная группа лиц начинает принимать решения за большинство, что по выражению Аббата Сийеса, чудовищно [18].

Подводя предварительные выводы, можно отметить, что несмотря на противоречивое отношение к материальным благам, республиканская теория признавала важность вещной компоненты для построения республики. Главной задачей было поддержание *virtù* — гражданской добродетели. До тех пор, пока богатство не подменяло свободу и равенство, к нему относились терпеливо, хотя и с опаской.

### Компромисс как коррупция

Любопытно, что в своей по большей части антиреспубликанской книге Макиавелли предостерегает потенциального правителя от посягательства на собственность своих подданных: «Даже когда государь считает нужным лишить кого-либо жизни, он может сделать это, если налицо подходящее обоснование и очевидная причина, но он должен остерегаться посягать на чужое добро, ибо люди скорее простят смерть отца, чем потерю имущества» [9]. Из приведенного отрывка видно, насколько чувствительным с политической точки зрения является момент распределения материальных благ даже для сторонника этатизма. Казалось бы, республиканский мыслитель должен быть еще больше настроен против централизованного государственного вмешательства в частную собственность граждан. Тем не менее начиная с XVIII в. многие начинают рассматривать государство как наиболее эффективный инструмент разрешения имущественных споров. Сразу оговорюсь, что речь идет не о поиске справедливости, но о том, кто будет обладать властью распределять имущество, т. е. фактически господствовать в обществе.

В своей книге «Теории Республики» французский политический философ Серж Одьё следующим образом характеризует республиканские взгляды мыслителя XVIII в. Гаэтано Филанджери: «Вопреки Монтескье, он отвергает английскую монархию: будущее принадлежит республике, основанной на верховной власти народа. В отличие от Руссо он защищает репрезентативную систему и в отличие от Мабли — либеральную экономику физиократов. <...> Будучи социальным реформатором, Филанджери оправдывает экономическое процветание, но при условии, что «публичное благо» могло бы избежать серьезного и губительного неравенства» [11, с. 62–63]. Для указанных целей Филанджери предлагал государству в лице чиновников заняться справедливым распределением богатства и собственности.

Таким образом, мы видим здесь компромисс, согласно которому в целях повышения уровня среднего достатка, автор готов отдать часть политических свобод своих сограждан. Для того чтобы сохранить республиканское равенство и благосостояние, автор предлагает делегировать распределительную власть государству — суверенному политическому образованию, противостоящему децентрализованной республике. Наличие властного центра в республиканском обществе, на наш взгляд, является не чем иным, как *corruptio* политической системы, искажением ее сущности.

Особенностью приведенного примера также является то, что в основании коррупции республики лежит не частный корыстный интерес или стремление к обогащению, а искренняя приверженность «общему делу». Соответственно, представление, согласно которому *corruptio* есть следствие злоупотребления властью или

предпочтение богатства принципам, не может считаться единственно возможным. Коррупция как порча или искажение республики имеет место и в ситуациях, когда формально доблесть (*virtu*) берет верх над продажностью (*corruption*). Общее ли благосостояние или частное, не имеет значения. Развращает не богатство. Куда более важную роль играет готовность идти на компромисс ради какой-либо выгоды, жертвуя свободой.

Еще одним примером *corruptio* республики может послужить теория Филиппа Петита. В своей книге «Республиканизм» он стремится решить многовековую дилемму о соотношении государства и республики. Тем не менее построение республиканского государства у Петита больше походит на оправдание неизбежности сильного государства. Автор без малейшего колебания передает государству функции контроля за СМИ и на законодательном — для построения республиканского общества. Также он говорит о том, что воля государственного законодателя не является ограничением свободы человека лишь потому, что она выражена в результате общественной дискуссии, в которой может участвовать каждый гражданин [12, с. 292–293]. При этом автор критикует либеральный подход к свободе и демократическую тиранию большинства. Столь этатистская позиция коррумпирует республику гораздо больше, чем это делают все институты публичной власти вместе взятые. Вновь следует оговориться, что само по себе наличие государства не опасно для республики до тех пор, пока публичная власть ограничена законами, принятыми совместно всеми гражданами. В противном случае, непредсказуемые государственные меры по достижению «всеобщего благополучия» «ведут не по пути к республике (*re-public*), общественному делу, а по пути к тоталитарности (*re-total*), т. е. к подчинению всей общественной жизни тоталитарному принципу» [22, с. 114].

Можно привести контраргумент, в соответствии с которым республика тоже принимает решения коллективно и через дискуссию. Однако в республиканской теории у меня остается право выйти из республики, либо защищать свое право с оружием в руках. Также в республике у гражданина остается возможность воздержаться и затем принять сторону победившей партии. Государственная республика Петита, напротив, такого выбора не оставляет.

Как видно из рассмотренных примеров, *corruptio* в истории республиканской критики этатизма всегда была сопряжена с необходимостью того или иного автора оставаться в рамках классического республиканизма, либо идти на компромисс с политической доминантой. Этот компромисс мог быть обусловлен либо принятием реального положения дел, либо корыстным интересом самого автора. Одни предпочитали честную бедность, другие — коррупцию и обогащение. Но *corruptio* республики всегда начиналось именно с компромисса. Безусловно, людей прельщает богатство и власть, ради него они поступаются республиканскими принципами — своя рубашка ближе к телу. Государство позволяет быстрее достичь желаемой цели. А его институты неминуемо искажают природу политики.

Однако история знает случаи, когда корыстные интересы могли существовать в республике на протяжении многих веков, не искажая ее природы. Особенно необычен этот пример из-за распространенного представления об этой стране как символа восточного деспотизма. Я говорю о Византии. В исследовании Энтони Калделлиса «Византийская республика» последовательно доказывается, что Византийская империя была идейной и правовой преемницей Римской империи [6]. С юридической точки зрения носителем суверенитета, а лучше сказать учредительной власти, всегда оставался римский народ (*Populus Romanus*). Но важнее другое, абсолютный характер императорской власти был фактически ограничен народным восстанием. Неудобный или неэффективный император традиционно свергался в интересах республики. Политическая конъюнктура в виде народного одобрения,

а не имперского статуса выступала конституционным основанием нового правителя. При этом имела место политическая борьба между различными партиями, сопровождаемая как насилием, так и прямым подкупом. К схожим выводам о республиканском характере политического строя Византии пришел более века назад и отечественный автор В. Е. Вальденберг, который определял этот строй как «монархию в форме республики» [6, с. 341–432]. Республика, а с ней и империя пали, когда императоры пошли на компромисс и подпали под политическое влияние крестоносцев для защиты своей государственности [21; 23]. Символично, что это произошло после 1204 г., когда канонизировали первого купца на латинском западе. Захват Константинополя в 1453 г., на наш скромный взгляд, лишь довершил процесс республикой *corruptio* (ворота туркам-османам были открыты изнутри).

Таким образом, социальный конфликт, т. е. расколотость общества является основой стабильности власти, в силу этого логикой развития города является расширение его пределов, превращение в империю. Отсюда *corruptio* республики при переходе к империи обусловлено не столько жаждой обогащения, сколько готовностью отречься от республики ради частного интереса или мнимого идеала. Благополучие общества и обеспеченность отдельных граждан хороши до тех пор, пока публичные интересы соблюдаются всеми, а удобство и комфорт оставляются при первой же необходимости. Но если имеется политический компромисс отступить от идеалов республики, — коррупция нравов разрушает то, чего не могут разрушить деньги.

### **Corruptio республики как отказ от свободы**

В заключение хотелось бы рассмотреть практические последствия коррупции республики и роль денег в упадке республики. Возвращаясь к монографии Дж. Г. А. Покока «Момент Макиавелли», можно выделить следующие основные аргументы партии «страны» против увеличения государственного кредита и торговли.

Во-первых, опасность увеличения численности регулярной армии и расширения государственного аппарата заключается в том, что у правительства появляется возможность ограничить свободу граждан, опираясь на указанные институты [15, с. 598–599].

Во-вторых, развитие международной торговли приводит к большей специализации в профессиональной деятельности, что, в свою очередь, делает любого человека узконаправленным специалистом в своей области, зависящим от других специальностей и не способным себя защитить, а следовательно, зависимым и несвободным [15, с. 602–603].

В-третьих, материальное благополучие становится со временем важнее личной свободы, что приводит к тому, что люди добровольно отказываются от нее ради безопасности и комфорта [15, с. 603].

Как видно из изложенных аргументов, проблема *corruptio* республики лежит не в плоскости стремления к личному обогащению, а в плоскости предпочтения свободе альтернативных ценностей. Стремление к личной безопасности и нежелание нести ответственность за функционирование республики становятся основаниями для отказа от республиканской свободы. Такой выбор, безусловно, свидетельствует об отсутствии *virtu* ее угасании. Однако важно отметить, что отказ от свободы происходит всегда при наличии ограниченного выбора между свободой и несвободой. Отказ от свободы не последует, если не будет стоять сама проблема выбора. Выбора, отчасти навязанного.

Квентин Скиннер, размышляя над концепциями Макиавелли о побуждении людей к осуществлению своего гражданского долга, весьма точно в этом отношении заметил, что обоснование необходимости участия в совместном управлении респу-

бликой основывается на личной выгоде: «пока большинству злых людей не будут даны эгоистические основания для добродетельного поведения, невероятно, чтобы любой из них совершил хоть какие-то добродетельные действия» [20]. В том числе стремление к личному обогащению должно быть стимулом для человека не предавать своей свободы; в таком случае деньги и богатство становятся инструментами уже не *corruptio*, но модифицированной *virtu*.

При этом подобное совмещение свободы и частного интереса не будет являться компромиссом по причине того, что мы исключаем необходимость совмещения государственного суверенитета и республиканской свободы. Дело в том, что с позиции критики этатизма наиболее негативным последствием упадка республики является не возобладание частного интереса над публичным, а разрастание государственного аппарата принуждения и ограничения. Например, по мысли Жака Рансьера, оппозицией политическому устройству общества, базирующемуся на перманентном разрешении противоречий (несогласий) и поиске общего языка, противостоит полицейское, т. е. «закон, как правило, подразумеваемый, который определяет долю или отсутствие доли участия для каждой части» [17, с. 54–56, 186].

Отказ от свободы есть в первую очередь отказ от политического участия, установление «полицейских», упорядочивающих процедур, которые зажимают политическое действие «в тисках между полициями государственного управления и всемирной гуманитарной полицией». В каком-то смысле это то же самое явление, которое мы наблюдали у Гаэтано Филанджери — передача полномочий по распределению благ государству. Проблема лишь в том, что обратно вернуть это полномочие себе мирным или политическим путем уже не получится, и республика утратит свою сущность навсегда. Как точно, на наш взгляд, подмечают М. Хардт и А. Негри, критикуя концепцию общественного договора Руссо: «Общая воля, будучи продуктом отчуждения воли отдельных индивидов, ведет к суверенитету государства. В качестве модели суверенитета “республиканский абсолютизм” Руссо фактически совершенно не отличается от “Бога на земле” у Гоббса, от монархического абсолюта» [22, с. 90].

Важно пояснить, что в рассматриваемой проблематике я не стремлюсь показать республиканское устройство лучше государственного. Моя задача состоит в том, чтобы установить политический механизм *corruptio* в истории республиканской критики этатизма, а также установить роль богатства в этом вопросе. Таким образом, республика выступает начальной точкой, но не оптимальной позицией. Было бы большим упрощением сказать, что *corruptio* происходит в момент корректного подкупа чиновника, компромисса со своей совестью или отказа от свободы ради удобства. Коррупция республики — это подмена политики государственным управлением.

Пожалуй, о моменте указанной подмены политики государственным управлением точнее всех высказался Фолькер Зеллин, отмечая отсутствие в политической философии Макиавелли связи между нелегитимной (деспотичной) властью и политикой в аристотелевском смысле: «Когда же произошел тот сдвиг значения, благодаря которому мышление и деятельность, ориентированные лишь на интересы государства или власти, стали называться либо „политическими в собственном смысле слова“, либо, по крайней мере, тоже „политическими“?» [5, с. 420].

Порча нравов, упадок *virtu* — это абстрактное явление, условное обозначение момента перехода от республики к империи. Вопрос о закономерности такого перехода не относится к предмету настоящего исследования. Между тем точно можно сказать, что стремление к обогащению не может являться основным катализатором *corruptio* в рамках государственного правления. Как ни странно, государство вообще нельзя рассматривать как политического актора в вопросе *corruptio*



этатизма. Отказ от свободы, а точнее отказ от политики вне зависимости от причин — вот, где кроется причина коррупции.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что деньги и стремление к обогащению имеют мало общего с причинами *corruptio* республики. Частный интерес как таковой не является опасным для республиканской *virtu*, и напротив, может позволить создать мотивацию простым обывателям принимать участие в политике и тем самым поддерживать республику.

За свою многовековую историю политическая философия стремилась примирить, а порой и оправдать естественное стремление человека к приобретению и обогащению. Главной проблемой виделся соблазн отказаться от аскетических республиканских идеалов, согласно которым свобода является самоценной.

Богатство в соответствии с классической республиканской критикой этатизма становится опасным, когда заменяет собой добродетель, либо становится ценой, за которую человек готов продать свою свободу. При этом наиболее опасной формой такой сделки можно назвать компромисс, при котором республиканские институты продолжают формально функционировать, но политическое участие в обществе заменяется полицейским государственным контролем. Особенно коррумпированной становится политическая сфера в тот момент, когда государству передается функция распределения материальных благ.

Коррупция нравов, таким образом, происходит тогда, когда люди готовы отказаться от личной свободы ради материального благополучия и удобства. Однако при этом происходит удивительная идеологическая подмена, согласно которой политической сферой начинает называться государственный аппарат, как таковую политику подавляющий. Это и есть момент, при котором происходит *corruptio* республики.

В то же время, на наш взгляд, указанная проблема имеет решение. Необходимость осуществления выбора между свободой и богатством для республиканской теории имеет искусственный характер. Участие в управлении общим делом позволяет не только защитить свои права, но и свое имущество. Что касается приумножения своего богатства, здесь необходимо соблюдать уже упомянутый принцип первенства добродетели.

Государственное обогащение, таким образом, не может считаться наиболее иллюстративным проявлением *corruptio* республики. Деньги не портят республику, однако эффективный компромисс между отступлением от республиканских принципов и частным благосостоянием невозможен. В противном случае, происходит *corruptio* республики.

### Литература

1. Арендт Х. *A Vita activa, или О деятельной жизни* / пер. с нем. и англ. В. В. Бибихина; под ред. Д. М. Носова. СПб. : Алетейя, 2000.
2. Бирд М. *SPQR: История Древнего Рима* / пер. с англ. М. : Альпина нон-фикшн, 2020.
3. Вироли М. *Свобода слуг*. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.
4. Зеллин Ф. *Политика // Словарь основных исторических понятий: Избранные статьи в 2-х т. Т. 1* / пер. с нем. К. Левинсон; сост. Ю. Зарецкий, К. Левинсон, И. Ширле; научн. ред. перевода Ю. Арнаутова. М. : Новое литературное обозрение, 2014.
5. Калделлис Э. *Византийская республика: народ и власть в Новом Риме* / пер. и отв. ред. В. И. Земскова. СПб. : Дмитрий Буланин (ДБ), 2016.
6. Ле Гофф Ж. *Средневековые и деньги: очерк исторической антропологии* / пер. с фр. М. Ю. Некрасова. СПб. : Евразия, 2010.



7. *Макиавелли Н.* Рассуждения о первой декаде Тита Ливия // Сайт электронной библиотеки Гражданское общество России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Makiavelli.Tit.pdf> (дата обращения: 26.04.2021).
8. *Макиавелли Н.* Государь. Избранные произведения. М. : Художественная литература, 1982.
9. Надгробная речь Перикла // Фукидид. История. 2.34–2.46. // Сайт Фукидид. Из речи Перикла над могилами воинов (пер. Ф. Г. Мищенко и С. А. Жебелева) [Электронный ресурс]. URL: [http://lib.ru/POEEAST/FUKIDID/fukidid1\\_1.txt](http://lib.ru/POEEAST/FUKIDID/fukidid1_1.txt) (дата обращения: 26.04.2021).
10. *Одье С.* Теории республики / пер. с фр. С. Б. Рындина; науч. ред. О. В. Хархордин. СПб. : Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2021.
11. *Петтит Ф.* Республиканизм. Теория свободы и государственного правления / пер. с англ. А. Яковлева. М. : Издательство Института Гайдара, 2016.
12. *Пирсон К.* Просто собственность: ее история на латинском Западе: в 2 т. Т. 1: Богатство, добродетель и право. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. С. 55–85.
13. *Плутарх.* Сравнительные жизнеописания в двух томах. Т. 2. М. : Наука, 1994.
14. *Покок Дж. Г. А.* Момент Макиавелли: Политическая мысль Флоренции и атлантическая республиканская традиция. М. : Новое литературное обозрение, 2020.
15. *Псевдо-Ксенофонт.* Афинская полития / пер. С. Радцига // Аристотель. Афинская полития. 2-е изд. М., 1937.
16. *Рансьер Ж.* Несогласие: Политика и философия / пер. с фр. и прим. В. Е. Лапицкого. СПб. : Machina, 2013.
17. *Сийес Э.-Ж.* Что такое Третье сословие? // Сайт проекта «Исторические материалы» [Электронный ресурс]. URL: <https://istmat.info/node/28691> (дата обращения: 26.04.2021).
18. *Скиннер К.* Истоки современной политической мысли: в 2 т. Т. 1: Эпоха Ренессанса / пер. с англ. А. А. Олейникова; под науч. ред. В. В. Софронова. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018.
19. *Скиннер К.* Идея негативной свободы: философские и исторические перспективы // Логос. 2013. № 2 (92). С. 155–186.
20. *Стакопулос Д.* Краткая история. Византийская империя. М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2020.
21. *Хардт М., Негри А.* Империя / пер. с англ., под ред. Г. В. Каменской, М. С. Фетисова. М. : Праксис, 2004.
22. *Харрис Д.* Византия: История исчезнувшей империи / пер. с англ. М. : Альпина нон-фикшн, 2017.
23. *Хархордин О. В.* Республика, или Дело публики. СПб. : Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2020.
24. *Хархордин О. В.* Была ли res publica вещью? // Что такое республиканская традиция : сборник статей / науч. ред. О. В. Хархордин. СПб. : Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2009.
25. *Цицерон М. Т.* Диалоги. М. : Научно-издательский центр «Ладомир» ; Наука, 1994.
26. *Althusius J.* Politica. Indianapolis: Liberty Fund, 1995. Ch., XXXVIII // Сайт Online library of liberty [Электронный ресурс]. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/althusius-politica> (дата обращения: 26.04.2021).
27. *Aristotle.* Politics. Introduction, Books III, IV, VI. / Tr. by H. Rackham. London; Cambridge, MA : Harvard University Press, 1959.
28. *Bohman J.* Nondomination and Transnational Democracy // Republicanism and Political Theory / eds. Cecile Laborde and John Maynor. Malden, MA : Blackwell Publishing, 2008.
29. *Dagger R.* Civic Virtues: Rights, Citizenship, and Republican Liberalism. Oxford : Oxford University Press, 1997.
30. *Forst R.* A Kantian Republican Conception of Justice as Nondomination // Republican Democracy: Liberty, Law, and Politics / eds. A. Niederberger, Ph. Schink. Edinburgh : Edinburgh University Press, 2013.
31. *McCammon Ch.* Domination: A Rethinking // Ethics. 2015. N 125. P. 1028–1052.
32. *Plato.* The Republic. Books VIII–IX / tr. F. Cornford. Oxford : Oxford University Press, 1944.
33. *Skinner Q.* The Paradoxes of Political Liberty // Liberty / ed. David Miller. Oxford : Oxford University Press, 1991.
34. *Spitz J.-F.* The Concept of Liberty in 'A Theory of Justice' and Its Republican Version // Ratio Juris, 7: 331–47, 1993.

**Об авторе:**

**Архипов Федор Вадимович**, студент магистратуры НИУ ВШЭ «Церковь, общество и государство. Правовое регулирование деятельности религиозных объединений», Слушатель программы профессиональной переподготовки Московской высшей школы социальных и экономических наук «Политическая философия» (Москва, Российская Федерация); fiodor.archipov@yandex.ru

**References**

1. Arendt H. *A Vita activa, or The Human Condition/translation from German and English* V. V. Bibikhin; ed. D. M. Nosov. St. Petersburg: Aleteia, 2000. (In Rus).
2. Beard M. *SPQR: History of Ancient Rome/translation from English* M.: Alpina non-fiction, 2020. (In Rus).
3. Viroli M. *Freedom of Servants* // Moscow: Ed. House of the Higher School of Economics, 2014. (In Rus).
4. Sellin F. *Politics* // Dictionary of main historical concepts: Selected articles in 2 vols. V. 1 / translation from German K. Levinson; collection of Yu. Zaretsky, K. Levinson, I. Shirle; scientific ed. of translation by Yu. Arnautov. M.: New Literary Review, 2014. (In Rus).
5. Kaldellis A. *The Byzantine Republic: people and power in New Rome/translation and ex. ed.* V. I. Zemskov. St. Petersburg: Dmitry Bulanin (DB), 2016. (In Rus).
6. Le Goff J. *Middle Ages and money: essay on historical anthropology/translation from French* M. Yu. Nekrasov. St. Petersburg: Eurasia, 2010. (In Rus).
7. Machiavelli N. *Reasoning about the first decade of Titus Libya* [Electronic Resource] // Website of the electronic library Civil Society of Russia. URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Makiavelli.Tit.pdf> (case date: 26.04.2021). (In Rus).
8. Machiavelli N. *The Prince. Selected works.* M.: Fiction, 1982. (In Rus).
9. *Tombstone of Pericles* // Thucydides. History. 2.34–2.46. [Electronic Resource] // Thucydides Site. From Pericles' speech on the graves of soldiers (translation F. G. Mishchenko and S. A. Zhebelev). URL: [http://lib.ru/POEEAST/FUKIDID/fukidid1\\_1.txt](http://lib.ru/POEEAST/FUKIDID/fukidid1_1.txt) (case date: 26.04.2021) (In Rus).
10. Audier S. *Theories of the Republic/translation from French* S. B. Ryndin; scientific. ed. O. V. Harkhordin. St. Petersburg: Publishing House of the European University in St. Petersburg, 2021. (In Rus).
11. Pettit F. *Republicanism. Theory of freedom and government/translation from the English* A. Yakovlev. M.: Gaidar Institute Publishing House, 2016. (In Rus).
12. Pearson K. *Just property: a history in the Latin West: in 2 v. V. 1: Wealth, virtue and the law.* M.: Publishing House "Delo" RANEPА, 2020. P. 55–85. (In Rus).
13. Plutarch. *Comparative biographies in two volumes.* V. 2. M.: Science, 1994. (In Rus).
14. Pocock J. G. A. *The Machiavellian Moment. Florentine Political Thought and the Atlantic Republican Tradition/* M.: New Literary Review, 2020. (In Rus).
15. Pseudo-Xenophon. *Constitution of the Athenians/translation of S. Radzig* // Aristotle. Athens politics. 2nd ed. M, 1937. (In Rus).
16. Rancière J. *Disagreement: Politics and Philosophy / translation from French and comments* V. E. Lapitsky. St. Petersburg: Machina, 2013. (In Rus).
17. Siyes E.-J. *What is the Third Estate?* [Electronic Resource] // Historical Materials Project Site. URL: <https://istmat.info/node/28691> (case date: 26.04.2021). (In Rus).
18. Skinner Q. *The Foundations of Modern Political Thought: Volume I: The Renaissance / translation from English* A. A. Oleinikov; under scientific. ed. V. V. Sofronov. M.: Publishing House "Delo" RANEPА, 2018. (In Rus).
19. Skinner Q. *The idea of negative freedom: philosophical and historical perspectives* // Logos. 2013. N 2 (92). P. 155–186. (In Rus).
20. Statakopoulos D. *Brief history. Byzantine Empire.* M.: CoLibri, ABC-Atticus, 2020. (In Rus).
21. Hardt M., Negri A. *Empire / translation from English*, ed. G. V. Kamenskaya, M. S. Fetisov. M.: Praxis, 2004. (In Rus).
22. Harris D. *Byzantium: History of the disappeared empire/translation from English* M.: Alpina non-fiction, 2017. (In Rus).
23. Harkhordin O. V. *Republic, or Public Affairs* // St. Petersburg: Publishing House of the European University in St. Petersburg, 2020. (In Rus).
24. Harhordin O. V. *Was res publica a thing? // What is a republican tradition: a collection of articles / scientific ed. O. V. Kharkhordin.* St. Petersburg: Publishing House of the European University in St. Petersburg, 2009. (In Rus).

25. Cicero M. T. Dialogues. M.: Ladomir Scientific and Publishing Center; Science, 1994. (In Rus).
26. Althusius J. Politica. Indianapolis: Liberty Fund, 1995. Ch., XXXVIII // Online library of liberty [Electronic Resource]. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/althusius-politica> (дата обращения: 26.04.2021).
27. Aristotle. Politics. Introduction, Books III, IV, VI. / Tr. by H. Rackham. London; Cambridge, MA : Harvard University Press, 1959.
28. Bohman J. Nondomination and Transnational Democracy // Republicanism and Political Theory / eds. Cecile Laborde and John Maynor. Malden, MA : Blackwell Publishing, 2008.
29. Dagger R. Civic Virtues: Rights, Citizenship, and Republican Liberalism. Oxford : Oxford University Press, 1997.
30. Forst R. A Kantian Republican Conception of Justice as Nondomination // Republican Democracy: Liberty, Law, and Politics / eds. A. Niederberger, Ph. Schink. Edinburgh : Edinburgh University Press, 2013.
31. McCammon Ch. Domination: A Rethinking // Ethics. 2015. N 125. P. 1028–1052.
32. Plato. The Republic. Books VIII–IX / tr. F. Cornford. Oxford : Oxford University Press, 1944.
33. Skinner Q. The Paradoxes of Political Liberty // Liberty / ed. David Miller. Oxford : Oxford University Press, 1991.
34. Spitz J.-F. The Concept of Liberty in 'A Theory of Justice' and Its Republican Version // Ratio Juris, 7: 331–47, 1993.

**About the author:**

**Fiodor V. Arkhipov**, Student of the HSE University Master's program "Church, Society and the State. Legal regulation of the activities of religious associations"; Student of the professional retraining program of the Moscow Higher School of Social and Economic Sciences "Political Philosophy" (Moscow, Russian Federation); [fiodor.arkhipov@yandex.ru](mailto:fiodor.arkhipov@yandex.ru)

# Территориальное общественное самоуправление как элемент политической инфраструктуры безопасного развития муниципальных образований в условиях цифровизации\*

Щёголев Е. Н.

Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова, Санкт-Петербург, Российская Федерация; shchegolev\_en@voenmeh.ru

## РЕФЕРАТ

Исследование посвящено актуальной теме формирования политической инфраструктуры безопасного развития муниципальных образований, создания технологий привлечения участников политической инфраструктуры к разработке и оценке альтернатив развития территорий. В статье показана роль территориального общественного самоуправления как инструмента повышения открытости принятия политических решений и доверия общества к власти, выявлен трансформационный потенциал цифровых технологий в контексте территориального общественного самоуправления.

Методологической основой исследования послужили такие теории, как: информационно-кибернетическая модель политической системы К. Дойча, теория политической системы Д. Истона, теория делиберативной (совещательной) демократии Дж. Бессета, теория прямой демократии И. Бло, модель мониторинной (цифровой) демократии Дж. Кина.

Основными результатами проведенного исследования являются следующие:

1) введено авторское определение понятия «цифровизация» — это процесс радикальной трансформации взаимодействия людей во всех сферах общественной жизни, осуществление которой стало возможным на основе замены аналоговых (физических) систем сбора и обработки данных новыми технологическими системами, которые генерируют, передают и обрабатывают цифровой сигнал о своем состоянии. Данная трансформация предполагает формирование иного мировоззрения граждан, применение иных методов управления;

2) введено авторское определение понятия «политическая инфраструктура» — это типы связей элементов политической системы. Различные типы связей образуют различные модификации политических институтов, ими определяются контуры политических коммуникаций, осуществляемых в политическом пространстве, в том числе с использованием различных политических технологий влияния на поведение политических сил;

3) выявлено, что в условиях цифровизации, интерактивного взаимодействия участников политического процесса меняется конфигурация политической инфраструктуры развития территорий, изменяется политический инструментарий диалога власти и общества, предполагающий всё более широкое применение технологий привлечения участников политических процессов к разработке и оценке альтернатив территориального развития.

*Ключевые слова:* цифровизация, политическая инфраструктура, социальный капитал, развитие территорий, местное самоуправление

**Для цитирования:** Щёголев Е. Н. Территориальное общественное самоуправление как элемент политической инфраструктуры безопасного развития муниципальных образований в условиях цифровизации // Управленческое консультирование. 2021. № 11. С. 156–163.

## Territorial Public Self-Government as an Element of Political Infrastructure for Secure Development of Municipal Sections in the Conditions of Digitalization

Eugeny N. Shchegolev

Baltic State Technical University “VOENMEH” named after D. F. Ustinov, Saint-Petersburg, Russian Federation; shchegolev\_en@voenmeh.ru

\* Статья подготовлена по итогам проведения международного Невского Форума — 2021.

**ABSTRACT**

The research is devoted to the topic of forming a political infrastructure for the safe development of municipalities, creating technologies for attracting political infrastructure participants to the development and assessment of alternatives for the optimal development of territories. We set ourselves the goal of showing territorial public self-government as a tool for increasing the openness of political decision-making and public confidence in the authorities, and identifying the transformational potential of digital technologies in the context of territorial public self-government.

The methodological basis of the research was provided by such theories as: the information-cybernetic model of the political system of K. Deutsch, the theory of the political system of D. Easton, the theory of deliberative democracy by J. Besset, the theory of direct democracy I. Blo, model of monitor (digital) democracy by J. Keane.

The main results of this study are the following:

1) the author's definition of the concept of "digitalization" was introduced — this is a process of radical transformation of the interaction of people in all spheres of social life, the implementation of which became possible on the basis of replacing analog (physical) data collection and processing systems with new technological systems that generate, transmit and process a digital signal about your condition. This transformation presupposes the formation of a different outlook of citizens, the use of other methods of management;

2) the author's definition of the concept of "political infrastructure" is introduced — these are the types of connections between the elements of the political system. Different types of ties form various modifications of political institutions, they determine the contours of political communications carried out in the political space, including using various political technologies to influence the behavior of political forces.

3) in the context of digitalization, interactive interaction of participants in the political process, the very configuration of the political infrastructure for the development of territories is changing, the political toolkit of dialogue between the authorities and society is changing, implying an increasingly widespread use of technologies to involve participants in political processes in the development and assessment of alternatives for optimal territorial development.

**Keywords:** digitalization, security, political infrastructure, social capital, territorial development, local government

**For citing:** Shchegolev E. N. Territorial Public Self-Government as an Element of Political Infrastructure for Secure Development of Municipal Sections in the Conditions of Digitalization // Administrative consulting. 2021. N 11. P. 156–163.

Исследование, результаты которого приведены в статье, посвящено актуальной теме формирования политической инфраструктуры безопасного развития муниципальных образований, создания технологий привлечения участников политической инфраструктуры к разработке и оценке альтернатив развития территорий. Автор ставил перед собой цель рассмотреть территориальное общественное самоуправление как инструмент повышения открытости принятия политических решений и доверия общества к власти, выявить трансформационный потенциал цифровых технологий в контексте территориального общественного самоуправления.

Методологической основой исследования послужили: информационно-кибернетическая модель политической системы К. Дойча, теория политической системы Д. Истона [17], теория делиберативной (совещательной демократии) Дж. Бессета [15], теория прямой демократии И. Бло [1], модель мониторинговой (цифровой) демократии Дж. Кина [4].

В условиях цифровизации, интерактивного взаимодействия участников политического процесса изменяется сама конфигурация политической инфраструктуры развития территорий, изменяется политический инструментальный диалог власти и общества, предполагающий все более широкое применение технологий привлечения участников политических процессов к разработке и оценке альтернатив оптимального территориального развития. Динамика технологий Четвертой промыш-

ленной революции, широко обсуждаемой на Всемирных экономических форумах, указывает на востребованность принципа предоставления людям выбора альтернатив для принятия решений, перспектив, свободы и контроля над собственной жизнью [14, с. 20–21]. Цифровые услуги называют инструментом повышения качества взаимодействия власти, бизнеса и общества «при минимальном вмешательстве человека» [6, с. 77].

Цифровизацией в рамках нашего исследования мы называем процесс радикальной трансформации взаимодействия людей во всех сферах общественной жизни, осуществление которой стало возможным на основе замены аналоговых (физических) систем сбора и обработки данных новыми технологическими системами, которые генерируют, передают и обрабатывают цифровой сигнал о своем состоянии. Данная трансформация предполагает формирование иного мировоззрения, применение иных методов управления.

В России наблюдается все больший запрос общества на развитие общественно-государственных политических институтов, обеспечивающих взаимосвязь между государством как непосредственным субъектом структурного управления и гражданским обществом, являющимся бесструктурным элементом государственности, который выкристаллизовывает совместно с государством политические институты, участвует в политических процессах. Выявляя широкий потенциал участия гражданского общества в политической жизни, Р. Инглхарт отмечал, что это участие будет проявляться на качественно ином уровне: «Они все чаще будут требовать участия в принятии важных решений, а не только голосовать при выборе лиц, ответственных за принятие решений» [18, р. 293].

О. Хёффе также предположил, что «партисипативная демократия представляет собой не альтернативу репрезентативной демократии, но скорее ее развитие» [12, с. 290]. Политолог Д. Хэлд выявил, что несмотря на то, что демократия — это не панацея от всех проблем человечества, она наиболее предпочтительна, поскольку предлагает наиболее привлекательный принцип легитимности — «согласие народа» в качестве основы политического строя [13, с. 10].

Основатель и председатель Всемирного экономического форума К. Шваб, говоря о демократизации доступа к информационным технологиям в парадигме Четвертой промышленной революции, акцентирует внимание на том, что «каждый может и должен участвовать в обсуждении путей развития технологий, влияющих на нашу жизнь» [14, с. 11]. О таком процессе «демократизации информации», отменяющем привилегии в области информации благодаря формированию нового модуса коммуникационного изобилия, пишет Дж. Кин в работе «Демократия и декаданс медиа» [4, с. 37].

В 2017 г. перед Минэкономразвития РФ была поставлена задача — разработать Стратегию социально-экономического развития России на период до 2035 г. Впервые к обсуждению проекта Стратегии–2035 были приглашены широкие слои населения, позиции которых в значительной степени определяют эффективность ее будущей реализации. Министр экономического развития РФ М. С. Орешкин предложил совместными усилиями «выработать основы современного „общественного договора“, наладить эффективные механизмы диалога государства, гражданского общества и бизнеса, отражающие переход к политике „ответственного сотрудничества и взаимодействия“»<sup>1</sup>.

На официальном сайте Государственной автоматизированной информационной системы «Управление» размещены два информационных проекта, связанных с во-

---

<sup>1</sup> Государственная автоматизированная система «Управление» — информационный ресурс для проведения общественных консультаций по разработке Стратегии–2035 [Электронный ресурс]. URL: <https://gasu.gov.ru/strategy2035> (дата обращения: 12.06.2021).



влечением гражданского общества в процесс долгосрочного стратегического планирования:

- 1) информационный ресурс для проведения общественных консультаций по разработке Стратегии–2035 в рамках государственной автоматизированной системы «Управление», <http://gasu.gov.ru/strategy-2035>;
- 2) сайт «Россия будущего: 2017–2035» для обсуждения мнений о будущем облике России до 2035 года, <http://www.russia2035.ru>.

Политической инфраструктурой в рамках данной статьи мы считаем типы связей элементов политической системы. Различные типы связей образуют различные модификации политических институтов, ими определяются контуры политических коммуникаций, осуществляемых в политическом пространстве, в том числе с использованием различных политических технологий влияния на поведение политических сил. Политическая инфраструктура образуется в зависимости от особенностей информационных процессов, протекающих в политической системе.

Качество управления детерминировано содержанием и оптимальным распределением внутренних и внешних информационных потоков, продуцированных участниками политического процесса. Профессиональный уровень организации движения информационных потоков в конечном итоге непосредственно влияет на эффективность политического управления. Также политической инфраструктурой должен быть выработан такой терминологический аппарат, который понимался бы единообразно как субъектом управления политической инфраструктурой, так и объектами управления в ней.

Иначе какими бы привлекательными ни были информационные потоки, которые циркулируют в политической инфраструктуре, они приведут к неправильному истолкованию информации и, в конечном итоге, вектор ошибки будет высок, что будет снижать качество управления и создавать напряжение как в структурных элементах управления, так и в политической системе в целом.

Большое значение для нашего исследования имеют выводы американского политолога Карла Дойча в представленной им информационно-кибернетической модели политической системы. В книге «Нервы управления. Модель политической коммуникации и контроля» [16] он определяет политическую систему как сеть коммуникаций и информационных потоков. В данной модели представлены четыре фазы распределения информационно-коммуникативных потоков:

- 1) получение и отбор информации на «входе» системы через внешние и внутренние «рецепторы» (информационные службы, центры изучения общественного мнения, правительственные приемные, агентурная сеть и др.);
- 2) фильтрация и оценка информации (с учетом ценностей, норм и стереотипов, господствующих в конкретной политической системе);
- 3) принятие решений;
- 4) реализация принятых решений и получение обратной связи от «выхода» политической системы к «входу».

Развитие всех элементов системы любого уровня на основе инноваций, затрагивающих базисные направления человеческой деятельности (экономические, социальные, технологические, экологические, информационные, прогностические и т.п.), принято называть модернизацией [2, с. 392]. Императивы устойчивого развития требуют реализации равных возможностей в удовлетворении своих жизненно важных потребностей (в том числе в экологических условиях, природных и других ресурсах) для нынешних и будущих поколений. В свою очередь, принцип равенства возможностей развития нынешних и будущих поколений «предполагает расширение идеи справедливости на пока еще несуществующие поколения» [3, с. 495–496].

Страна становится центром притяжения для других государств и народов лишь в том случае, если она сможет им предложить такие варианты развития, которые



способствуют повышению качества жизни, реализации потребностей людей, гарантируют их безопасность [7, с. 108], что свидетельствует в первую очередь о качестве управления, его эффективности. Поэтому, как справедливо отмечает исследователь этических аспектов общественного развития И. С. Семенов, именно государство формирует эпицентр изменений как «сложная система институционализированных общественных отношений и сетевых взаимодействий» [10, с. 25].

С вопросами социально-экономического развития в перечне стратегических национальных приоритетов России наиболее тесно связаны такие, как: повышение качества жизни, здоровьесбережение населения, достижение стабильной положительной динамики демографического развития страны; наука, технологии и образование; обеспечение конкурентоспособности национальной экономики; экономический рост<sup>1</sup>. Если первый из указанных здесь приоритетов отвечает на смыслообразующий вопрос «Зачем нужно социально-экономическое развитие?» и его можно отнести именно к стратегии, то второй и последующие из приведенных приоритетов отвечают на вопрос «Как это сделать?» и относятся к сфере тактических мер.

На уровне местного самоуправления инструментом достижения приоритетных задач безопасного развития выступает территориальное общественное самоуправление. Правовую основу осуществления территориального общественного самоуправления (ТОС) составляют Европейская хартия местного самоуправления ETS № 122, Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях».

Институционализация данной «жизнеспособной и перспективной формы организации общества», как отмечают Р. К. Овчаренко и Д. С. Демина, в российской исторической ретроспективе имела такие практики местного самоуправления, как вечерние собрания местного населения, объединения посадских людей, общественные советы советского периода [8, с. 176]. Не случайно ТОС сравнивают с народной школой местного самоуправления.

Основной задачей работы данной общественной организации является добровольная самоорганизация граждан по месту их жительства на конкретной территории для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив по вопросам местного значения, совместное решение различных социальных проблем, в том числе организация воспитательных, образовательных, досуговых и иных мероприятий, направленных на развитие духовного, творческого и культурного уровня населения. ТОС призвано повышать уровень политической культуры, формировать активную гражданскую позицию, оно направлено на преодоление инертности граждан, которые полагают, что от их усилий не может произойти существенных изменений в качестве их жизни.

Здесь вполне уместно обратиться к работам Р. Д. Патнэма, который исследовал «социальный капитал» с точки зрения функционирования институтов местного самоуправления. Патнэм считал социальный капитал ключевым фактором эффективного управления и убедительно показал, что государство может опираться не только на вертикаль власти, но и на горизонтальную кооперацию членов социальных групп [9, с. 115]. При этом Патнэм различал два уровня формирования социального капитала: 1) структурный — формальные и неформальные социальные

<sup>1</sup> Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, утверждена Указом Президента РФ от 31.12.2015 № 683. Раздел III, п. 30–31 [Электронный ресурс]. URL: <http://rg.ru>. (дата обращения: 03.01.2019).

взаимосвязи; 2) культурный — создание ценностных норм, прежде всего, норм взаимного доверия [9, с. 141].

Доверие между людьми Ф. Фукуяма считал ядром социального капитала, поскольку на основе доверия целесообразно формировать правила и нормы, которыми впоследствии добровольно будут руководствоваться члены социальной группы [11, с. 121]. Местное самоуправление в целом, как отмечают О. В. Кожевина и М. В. Сиротенко, призвано играть стабилизирующую роль в развитии государства, осуществляя решение вопросов жизнеобеспечения и являясь фактором, снимающим социальное напряжение в обществе. Развитое местное самоуправление, таким образом, является признаком сильного государства. Эффективное управление территориальным развитием осуществляется в большей степени на уровне муниципальных образований как относительно однородных по своим социальным, культурным, экономическим и природно-географическим факторам территорий [5, с. 56].

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что интенсивный процесс цифровизации практически всех сфер жизни общества может способствовать привлечению участников политической инфраструктуры к разработке и оценке альтернатив оптимального развития территорий и, как следствие, государства в целом. Глубокая информированность граждан через использование современных технологий может способствовать эффективному диалогу и подлинному взаимодействию всех участников политических процессов, протекающих в государстве, что, в конечном итоге, будет выражаться в реальном, а не декларативном демократическом управлении, что является основным признаком высокого уровня развития политической культуры общества.

В этом аспекте цифровые технологии, применяемые в работе территориально-общественного самоуправления, обладают значительным трансформационным потенциалом. На уровне местного самоуправления посредством преимущественного использования горизонтальных коммуникативных связей территориальное общественное самоуправление формируется как инструмент повышения открытости принятия политических решений и доверия общества к власти. Критерии оценки качества работы территориального общественного самоуправления напрямую взаимосвязаны с показателями качества жизни населения.

## Литература

1. Бло И. Прямая демократия. Единственный шанс для человечества. М. : Книжный мир, 2015. 304 с.
2. Ильин И. В., Лось В. А., Урсул А. Д. Устойчивое развитие и глобальные процессы. М. : Издательство Московского университета, 2015. 445 с.
3. Ильин И. В., Урсул А. Д. Образование, общество, природа: Эволюционный подход и глобальные перспективы. М. : Издательство Московского университета, 2016. 556 с.
4. Кин Дж. Демократия и декаданс медиа. Пер. с англ. Д. Кралечкина; под науч. ред. А. Смирнова; Нац. исслед. ун-т «ВШЭ». М. : Изд. дом ВШЭ, 2015. 312 с.
5. Кожевина О. В., Сиротенко М. В. Стратегирование пространственного развития муниципальных образований: монография. М., 2015. 153 с.
6. Нестеренко Е. С. Цифровая услуга: понятие, виды, особенности // Теоретическая экономика. 2019. № 7. С. 70–79.
7. Новые горизонты глобального мира: сборник научных трудов / отв. ред. Н. А. Баранов. СПб. : Стратегия будущего, 2015. 345 с.
8. Овчаренко Р. К., Демина Д. С. Территориальное общественное самоуправление в системе местного самоуправления России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4. С. 176–180.
9. Патнэм Р. Чтобы демократия сработала. Гражданские традиции в современной Италии. М. : Ад Маргинем, 1996. 287 с.

10. Семенов И. С. Дискурсы развития в социальных науках: в преддверии этического поворота // Полис. Политические исследования. 2021. № 2. С. 25–45.
11. Фукуяма Ф. Социальный капитал // Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу. М.: Московская школа политических исследований, 2002. С. 121–148.
12. Хёффе О. Есть ли будущее у демократии? О современной политике / пер. с нем. под ред. В. С. Малахова. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 328 с.
13. Хэлд Д. Модели демократии. Третье издание / пер. с англ. М. Рудакова. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. 544 с.
14. Шваб К., Дэвис Н. Технологии Четвертой промышленной революции. Пер. с англ. М.: Бомбора, 2018. 317 с.
15. Bessette J. Deliberative democracy: The majority principle in republican government // How democratic is the Constitution? Washington, D. C.: AEI Press, 1980.
16. Deutsch K. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control. N.Y., 1963.
17. Easton D. A Systems Analysis of Political Life. N.Y.: John Wiley&Sons, 1965.
18. Inglehart R. The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1977.

#### Об авторе:

**Щёголев Евгений Николаевич**, старший преподаватель кафедры «Менеджмент организации» Балтийского государственного технического университета «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова (Санкт-Петербург, Российская Федерация); shchegolev\_en@voenmeh.ru

#### References

1. Blo I. Direct democracy. The only chance for humanity. M.: Book World, 2015. 304 p. (In Rus).
2. Ilyin I.V., Los' V.A., Ursul A.D. Sustainable development and global processes. M.: Moscow University Publishing House, 2015. 445 p. (In Rus).
3. Ilyin I.V., Ursul A.D. Education, society, nature: Evolutionary approach and global perspectives. M.: Moscow University Publishing House, 2016. 556 p. (In Rus).
4. Keane J. Democracy and Media Decadence. Translation from the English D. Kralachkin; under scientific. ed. A. Smirnov; HSE. M.: HSE Publishing House, 2015. 312 p. (In Rus).
5. Kozhevina O.V., Sirotenko M.V. Strategizing for the spatial development of municipalities: monograph. M., 2015. 153 p. (In Rus).
6. Nesterenko E. S. Digital service: concept, types, features // Theoretical economy [Teoreticheskaya ekonomika]. 2019. N 7. P. 70–79. (In Rus).
7. New Horizons of the Global World: a collection of scientific works / ex. ed. N.A. Baranov St. Petersburg: Strategy for the Future, 2015. 345 p. (In Rus).
8. Ovcharenko R.K., Demina D.S. Territorial public self-government in the system of local self-government of Russia // State and municipal administration. Scientific notes [Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski]. 2017. N 4. P. 176–180. (In Rus).
9. Putnam R. Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. M.: Ad Marginem, 1996. 287 p. (In Rus).
10. Semenenko I. S. Discourse of development in social sciences: on the eve of an ethical turn // Political researches [Polis. Politicheskie issledovaniya]. 2021. N 2. P. 25–45. (In Rus).
11. Fukuyama F. Social capital // Culture matters. How values contribute to social progress. M.: Moscow School of Political Studies, 2002. P. 121–148. (In Rus).
12. Höffe O. Does democracy have a future? About modern politics/translation from German under ed. V.S. Malakhov. M.: Publishing House “Delo” RANEPА, 2015. 328 p. (In Rus).
13. Held D. Models of Democracy. Third edition / translation from the English M. Rudakov. M.: Publishing House “Delo” RANEPА, 2013. 544 p. (In Rus).
14. Schwab K., Davis N. Shaping the fourth Industrial Revolution. translation from the English M.: Bомбора, 2018. 317 p. (In Rus).
15. Bessette J. Deliberative democracy: The majority principle in republican government // How democratic is the Constitution? Washington, D.C.: AEI Press, 1980.

16. Deutsch K. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control. N.Y., 1963.
17. Easton D. A Systems Analysis of Political Life. N.Y.: John Wiley&Sons, 1965.
18. Inglehart R. The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1977.

***About the author:***

**Eugeny N. Shchegolev**, Senior Lecturer of the Department of Organization Management of Baltic State Technical University “VOENMEH” named after D.F. Ustinov (St. Petersburg, Russian Federation); shchegolev\_en@voenmeh.ru

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ, ПРИНИМАЕМЫХ К РАССМОТРЕНИЮ РЕДАКЦИЕЙ

Предлагаем разместить статьи в научно-практическом журнале «Управленческое консультирование», адресованном специалистам в области государственного и муниципального управления, руководителям органов государственной власти и бизнес-структур, ученым, преподавателям, аспирантам.

Журнал «Управленческое консультирование» входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим группам научных специальностей: 23.00.00. Политология; 08.00.00. Экономические науки.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации для публикации статей по экономическим наукам.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям “Ulrich’s Periodicals Directory”. Журнал включен в индексацию международных баз данных научных публикаций ERIH PLUS и EBSCO. Публикации журнала размещаются в научной электронной библиотеке «КиберЛенинка».

Издание выходит ежемесячно. Все статьи проходят научное рецензирование.

На сайте журнала <https://www.acjournal.ru> предусмотрена возможность представить рукопись статьи через «Электронную редакцию».

1. Автор(-ы) представляет(-ют) в редакцию:

- ♦ электронную версию статьи в формате Microsoft Word. Объем представляемых для публикации статей не должен быть меньше 16 000 знаков с пробелами.
- ♦ Заполненное и подписанное «Обязательство автора(-ов)», образец которого размещен на сайте журнала: <https://www.acjournal.ru>

Оригинальность статьи должна быть не менее 85%. Все материалы проверяются системой «Антиплагиат».

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ

Каждая статья должна быть сопровождается сведениями об авторе(-ах), (на русском и английском языках): фамилия, имя, отчество полностью; место работы; должность; ученая степень; ученое звание; адрес электронной почты. После указания места работы обязательно указываются город и страна.

### СТРУКТУРА РУКОПИСИ

Статья должна быть структурирована. Наиболее распространенная модель структуры научных статей — IMRAD — аббревиатура от «введение, материалы и методы, результаты и обсуждение» (англ. introduction, methods, results and discussion). В конце статьи следует Заключение (Conclusion). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis

(Теоретические основы). Каждая часть должна быть выделена в основном тексте отдельно.

Рукопись статьи должна содержать *реферат* (аннотацию) и ключевые слова. Статьи без *реферата* (на русском и английском языках) не рассматриваются. *Реферат* не должен содержать ссылки и аббревиатуры. Объем ограничен 250–300 словами. В *реферате* обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (по 1–2 предложения для каждого пункта). Ключевых слов может быть от 4 до 7, обычно — 5–6 слов. Термины-словосочетания считаются одним ключевым словом. Желательно избегать составных ключевых слов. В состав ключевых слов не рекомендуется включать слова, содержащиеся в названии статьи.

### **Введение (*Introduction*)**

Введение должно определять суть проблемы, указывать цель исследования и представлять его гипотезу и научный подход, обосновывать важность исследования. В этой части уместны ссылки на уже известные выводы и опубликованную литературу по данной проблеме.

### **Материалы и методы (*Materials and Methods*)**

Цель данной части — провести оценку надежности используемых методов и их влияние на результаты. Здесь приводятся план и последовательность процесса исследований, протоколы эксперимента, используемые материалы, предметы, оборудование, готовые статистические данные, программное обеспечение и т. д., а также методика оценки результатов. Если ключевым моментом в работе является методология эксперимента, необходимо описать ее процессы в деталях.

### **Результаты (*Results*)**

Эта часть представляет результаты исследования в четкой логической последовательности, без интерпретаций результатов. Именно здесь чаще всего используются таблицы, рисунки и графики. Следует избегать повторения данных в таблицах и графиках (в случае их наличия), такие данные следует только прокомментировать с точки зрения трендов или наиболее важных моментов.

### **Обсуждение (*Discussion*)**

Обсуждение должно быть сфокусировано на интерпретации результатов исследования и других связанных с ним материалов. Подчеркните новые и важные наблюдения. Объясните значение наблюдаемого мнения для цели исследования. Свяжите результаты с предлагаемой гипотезой. Любые неожиданные результаты или наблюдения, которые имели место, могут быть объяснены именно здесь.

Эта часть завершается детальным заключением (выделяется отдельно). Следует обобщить результат и его значение, описать последствия и практическое применение исследования, дать возможные рекомендации.

Сокращения и аббревиатуры должны быть расшифрованы при первом их употреблении (в скобках в тексте или под текстом).

При написании статьи необходимо избегать личных местоимений, в том числе научного «мы». Это же касается ссылок: при ссылках на собственные работы стоит избегать предложений типа «как показано в нашей работе». В первую очередь, это требование анонимности.

## Выводы (Conclusions)

Подведение итогов исследования — получилось ли достичь цели и доказать определенную гипотезу? Какое значение имеют полученные результаты? Как можно применить их на практике?

## Список литературы (References)

Список литературы в конце статьи дается **в алфавитном порядке**.

В списке литературы должно быть не менее 25 источников, и в тексте статьи все они должны быть процитированы. Рекомендуется наличие не менее 10 иностранных источников, из них не менее 5 источников, индексируемых в базе данных Scopus. В случае, когда цитируется англоязычная работа, обязательно ссылаться на оригинал, а не на русскоязычный перевод.

В тексте дается ссылка в квадратных скобках — например, [7, с. 625].

**Ссылки на официальные сайты, правовые и законодательные акты, архивные материалы, учебники/учебные пособия, словари и газетные статьи даются постранично (в сносках) и не выносятся в список литературы, размещенный в конце статьи.**

## ОФОРМЛЕНИЕ ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ, СХЕМ И ФОРМУЛ

Материалы могут содержать таблицы и черно-белые схемы, выполненные в редакторе Word (for Windows). Применение объектов Word Art в схемах не рекомендуется. Все рисунки, диаграммы и схемы, включенные в текст статьи в электронной версии, должны быть представлены также отдельными файлами в тех форматах, в которых они были сделаны (объекты должны давать возможность редактирования). Каждую таблицу и рисунок следует снабжать порядковым номером и заголовком/подписью, продублированными на английский язык. Все графы в таблицах также должны иметь заголовки.

Формулы должны быть набраны в редакторе Microsoft Equation, где их набор более корректен; также возможен набор формул в MathType ... Equation.

**Простые строчные формулы желательно набирать с клавиатуры, не используя формульный редактор.**

## ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ МАТЕРИАЛОВ

### 1. Сведения об авторе:

Иванов Иван Иванович

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Доктор философских наук, профессор

E-mail:

Телефон:

### 2. Краткие затекстовые ссылки:

**В тексте:**

А. В. Виленский называет его «своего рода „золотым легионом“ постиндустриального общества» [7, с. 625].



**В затекстовой ссылке:**

7. Россия в глобализирующемся мире: Политико-экономические очерки / отв. ред. Д. С. Львов. М. : Наука, 2004.

**3. Краткое библиографическое описание в затекстовых ссылках:**

## ♦ монографии:

Филиппов Г. Г. Роль организации в механизме политической власти. СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008.

## ♦ статьи в научных сборниках:

Липсет С. Политическая социология // Американская социология: перспективы, проблемы, методы. М. : Прогресс, 1972.

## ♦ публикации в многотомных изданиях:

Ирвинг В. Собр. соч.: в 5 т.: пер. с англ. М. : ТЕРРА, 2002–2003. Т. 1.

Карамзин Н. М. История государства Российского: в 12 т. М. : Мир книги, 2003. Т. 7.

## ♦ статьи в научных журналах:

1. Кириленко В. П., Дронов Р. В. О современных методах нейтрализации коррупционных процессов // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 2. С. 46–53.

2. Шамахов В. А. К новой системе профессионального обучения государственных управленцев // Управленческое консультирование. 2011. № 4. С. 6–15.

## ♦ статьи в газетах:

Федорова Е. Бюджет развития // Литературная газета. 2003. 2–8 апреля. С. 22.

## ♦ правовые акты:

О науке и государственной научно-технической политике: федер. закон Рос. Федерации от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1996. № 45. Ст. 3274.

О судебной практике по делам о взяточничестве и коммерческом подкупе: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 10 февраля 2000 г. № 6 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2000. № 4. С. 5–9.

## ♦ архивные документы (при первой ссылке указывается полное наименование архива, далее допускается его сокращенное название):

Записки князя Голицына // Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 293-об. Л. 73.

Извлечение из донесений генерал-майора Желтухина об осмотре Казанского университета // РГИА. Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 33. Л. 5.

## ♦ электронные ресурсы оформляются следующим образом:

1. Манойло А. В. Объекты и субъекты информационного противоборства [Электронный ресурс] // ПСИ-ФАКТОР: сайт информационного ресурсного центра по научной и практической психологии. Библиотека. Информационная война. Информационное противоборство. URL: <http://psyfactor.org/lib/psywar24.htm> (дата обращения: 23.02.2016).

2. Образ врага. Все об «Аль-Каеде» [Электронный ресурс] // VIP. Lenta.Ru: издание Rambler Media Group. 2004. 23 июня. URL: <http://vip.lenta.ru/doc/2004/06/23/alqaeda/> (дата обращения: 20.09.2017).

# 2021. № 11(155) УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Научно-практический журнал  
Выходит ежемесячно  
Все статьи рецензируются

Директор  
издательско-полиграфического центра  
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующий издательским отделом  
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ

Сдано в набор 01.11.2021.  
Подписано к печати 01.12.2021.  
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 13,5. Тираж 200 экз.  
Заказ № 11/21.

Научные редакторы  
д. филос. н., профессор Н. И. БЕЗЛЕПКИН  
д. э. н., профессор В. А. ПЛОТНИКОВ

УЧРЕДИТЕЛЬ:  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Корректоры:  
И. Ю. СЕРОВА  
Т. В. ЗВЕРТАНОВСКАЯ  
Верстка Т. П. ОЛОНОВОЙ

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-52288 от 25 декабря 2012 г.

Комплекс работ выполнен издательско-полиграфическим центром  
Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В.О., д. 61  
Тел. (812) 335-94-97