

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2023. № 10(178)

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: 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.4.4 – Социальная структура, социальные институты и процессы; 5.4.5 – Политическая социология; 5.4.7 – Социология управления; 5.5.1 – История и теория политики; 5.5.2 – Политические институты, процессы, технологии; 5.5.3 – Государственное управление и отраслевые политики; 5.5.4 – Международные отношения.

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

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, 2023
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2023
- © Редколлегия журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2023
- © Все права защищены



**Главный редактор: Шамахов В. А.** — научный руководитель Северо-Западного института управления РАНХиГС, доктор экономических наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса (Санкт-Петербург);

**Заместитель главного редактора: Азаров А. А.** — кандидат технических наук, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Хлутков А. Д.** — директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук (Санкт-Петербург), *председатель Редакционного совета*;

**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, сопредседатель Российского общества политологов (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 таможи 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);

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

**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);

**Некипелов А. Д.** — доктор экономических наук, профессор, академик РАН (Москва);

**Новикова И. Н.** — доктор исторических наук, профессор (СПбГУ, Санкт-Петербург)

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

**Растворцева С. Н.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

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

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

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

**Диэго Эрнандес** — PhD, доктор в области политической социологии (Монтевидео, Уругвай)

**Chief Editor: Shamakhov V. A.** — Research Supervisor of the North-West Institute of Management of the RANEPA, Doctor of Science (Economics), State Councilor of the Russian Federation of the 1st class (St. Petersburg);

**Deputy Chief Editor: Azarov A. A.** — PhD in Technical Sciences, Deputy Director of North-West Institute of Management of RANEPA

### EDITORIAL COUNCIL

**Khlutkov A. D.** — Director of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics) (St. Petersburg), *Chairman of the 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, Cochairman of the Russian Association of Political Experts (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);

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

**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);

**Nekipelov A. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences (Moscow);

**Novikova I. N.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg)

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

**Rastvortseva S. N.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Halin V. G.** — 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);

**Diego Hernández** — PhD, Doctor in Political Sociology (Montevideo, Uruguay)

## ОТ РЕДАКЦИИ

### 8 ХЛУТКОВ А. Д.

Государственное и муниципальное управление: новые вызовы и старые проблемы

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

### 9 ХЛУТКОВ А. Д., МЕЖЕВИЧ Н. М.

Санкт-Петербург: к вопросу о стратегии развития муниципалитетов в условиях экономической и политической неопределенности

## ПОЛИТИКА И ПРАВОВОЕ ГОСУДАРСТВО

### 19 ИВАНОВ Д. Ю., ВОЛКОВ В. А.

Политические аспекты цифровизации и сетевизации государства

## ВЛАСТЬ И ЭКОНОМИКА

### 33 ЛЮ ЯИ, ВЕРТАКОВА Ю. В.

Оценка межрегиональной дифференциации в Китае

### 45 МИНАЕВ Д. В.

Подходы к проектированию и актуализации компетентностных моделей образовательных программ на основе интеллектуального анализа вакансий работодателей

### 69 ШАБАЕВА С. В., ШАБАЕВ А. И.

Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий

### 80 МЕДВЕДЕВА Н. В., МАСЛЮК Н. А.

Новый формат взаимодействия органов публичной власти по реализации регионального инвестиционного стандарта

## ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

### 98 ФРОЛОВ А. А., СОКОЛОВ А. В., ПАЛАГИЧЕВА А. В.

«Россия — страна возможностей» как экосистема создания равных стартовых возможностей для граждан

### 113 ДОРНИН А. Н.

Направления и перспективы развития публичного управления

### 120 ЗЕЛЕНЦОВ В. В.

Проблемы и перспективы совершенствования территориальной организации местного самоуправления (на примере муниципальных образований Республики Тыва)

**137 КАШИНА М. А., ПЕДЧЕНКО А. А.**

Fanfiction как новое социальное медиа, или почему молодежь пишет и читает непрофессиональную литературу

**A LINEA****157 БОРОДИН С. Н.**

Прогнозирование направлений государственной политики региона на основе кластерного анализа показателей социально-экономического развития его муниципальных образований

**179 ЗОРИНА И. А.**

Наставничество как социальный институт и его виды в современных реалиях

**188 МАМЫТОВ У. Э.**

Феномен японских главных банков как фактор конкурентоспособности японского бизнеса

**НОВОСТИ****195** Новости РАНХиГС Санкт-Петербург

**FROM THE EDITORIAL OFFICE**

- 8      ANDREY D. KHLUTKOV**  
State and Municipal Administration: New Challenges and Old Problems

**CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE**

- 9      ANDREY D. KHLUTKOV, NIKOLAY M. MEZHEVICH**  
Saint Petersburg: On the Issue of the Strategy for the Development of Municipalities in Conditions of Economic and Political Uncertainty

**POLICY AND LAWFUL STATE**

- 19     DENIS YU. IVANOV, VITALIY A. VOLKOV**  
Political Aspects of Digitalization and Networking of the State

**POWER AND ECONOMY**

- 33     LIU YAI, YULIA V. VERTAKOVA**  
Assessing Interregional Differentiation in China
- 45     DMITRY V. MINAEV**  
Approaches to the Design and Updating of Educational Programs  
Competence Models Based on the Intellectual Analysis of Employers' Vacancies
- 69     SVETLANA V. SHABAEVA, ANTON I. SHABAEV**  
Tools for Implementing Strategies in the Context of Digital Transformation of Industrial Enterprises
- 80     NADEJDA V. MEDVEDEVA, NATALYA A. MASLYUK**  
A New Format of Interaction between Public Authorities on the Implementation of the Regional Investment Standard

**SOCIETY AND REFORMS**

- 98     ALEXANDER A. FROLOV, ALEXANDER V. SOKOLOV, ASYA V. PALAGICHEVA**  
«Russia — the Country of Opportunities» As an Ecosystem for Creating Equal Starting Opportunities for Citizens
- 113    ANDREY N. DORONIN**  
Directions and Prospects for the Development of Public Governance
- 120    VIKTOR V. ZELENTSOV**  
Problems and Prospects for Improving the Territorial Organization of Local Self-Government (On the Example of Municipalities of the Republic of Tyva)

- 137 MARINA A. KASHINA, ALEKSANDRA A. PEDCHENKO**  
Fanfiction as a New Social Media, or For What Reason the Youth Write and Read Non-Professional Literature

#### **A LINEA**

- 157 SEMEN N. BORODIN**  
Forecasting the Directions of the State Policy of the Region on the Basis of Cluster Analysis of Indicators of Socio-Economic Development of Its Municipalities
- 179 IRINA A. ZORINA**  
Mentoring as a Social Institution and Its Types in Modern Realities
- 188 ULUKMAN E. MAMYTOV**  
The Phenomenon of the Japanese Main Banks, a Factor of High Competitiveness of Japanese Businesses

#### **NEWS**

- 195** News of RANEPА Saint Petersburg

## Государственное и муниципальное управление: новые вызовы и старые проблемы

### State and Municipal Administration: New Challenges and Old Problems



Октябрьский номер журнала «Управленческое консультирование» не формировался в модели тематического выпуска. Разумеется, профиль и статус РАНХиГС Санкт-Петербург определенным образом конкретизируют тематику статей. Тем не менее номер получился с акцентом на два принципиально важных вопроса:

1. Вызовы и возможности цифровизации.
2. Совершенствование регионального и территориального управления.

Представляется, что это не случайно. Формального равенства и одинаковой актуальности проблем общественного развития нет и не будет. На каждом этапе общественного развития какие-то вызовы становятся принципиальными, а какие-то — второстепенными. Да, затем ситуация может поменяться, но в этом-то и состоит наша задача, задача специалистов по ГМУ — выявить приоритеты государственного, регионального, муниципального развития.

Три статьи посвящены проблемам муниципального реформирования. Одна из них связана с Санкт-Петербургом, другая — с Республикой Тыва. Более непохожие регионы найти трудно, а вот некоторые проблемы, к сожалению, обладают сходством. Третья статья — «Прогнозирование направлений государственной политики региона на основе кластерного анализа показателей социально-экономического развития его муниципальных образований» — также затрагивает часть значительного массива новых и старых управленческих вызовов.

В настоящее время совершенствование государственного и муниципального управления представляется главной из двух упомянутых проблем. Сегодня социальные и экономические аспекты совершенствования управления предполагают именно движение в сторону цифровизации ряда услуг, и даже не только услуг, но и обязанностей гражданина. Электронная модель голосования в России (продвигаемая для выборов с достаточной осторожностью) является примером балансирования прав и обязанностей в электронной сфере.

Управленческое консультирование — это не только название нашего журнала, но и реальная проблема государства. В ряде случаев оптимальные управленческие решения уже найдены, но не введены в публичную плоскость, а значит и не могут быть использованы в учебном процессе в РАНХиГС Санкт-Петербург. Диалектическое взаимодействие научной и учебной деятельности требует от нас равной опоры на эти направления работы.

*А. Д. Хлутков  
директор Северо-Западного института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук, председатель редакционного совета*



# Санкт-Петербург: к вопросу о стратегии развития муниципалитетов в условиях экономической и политической неопределенности\*

Хлутков А. Д.<sup>1</sup>, Межевич Н. М.<sup>2, 3, \*</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Институт проблем региональной экономики Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>3</sup>Псковский государственный университет, Псков, Российская Федерация; \*mez13@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Санкт-Петербург — второй по величине и своему экономическому и политическому значению город России, находящийся в приморском и приграничном положении. Особенностью его является то, что, в отличие от Севастополя — также города федерального подчинения, он является сложнейшей совокупностью муниципальных образований разного статуса. Многоуровневость стратегий федерального, регионального и локального уровней — явление логичное с точки зрения теории, но очень проблемное для практической реализации. Отказ от стратегического планирования в условиях неопределенности является грубой управленческой ошибкой. Корректировка муниципального устройства Санкт-Петербурга при этом не является фундаментальной проблемой, так как относится к компетенции органов власти субъекта федерации.

**Ключевые слова:** Санкт-Петербург, муниципалитеты, стратегические приоритеты, укрупнение, финансовая обеспеченность

*Хлутков А. Д., Межевич Н. М.* Санкт-Петербург: к вопросу о стратегии развития муниципалитетов в условиях экономической и политической неопределенности // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 9–18.

## Saint Petersburg: On the Issue of the Strategy for the Development of Municipalities in Conditions of Economic and Political Uncertainty

Andrey D. Khlutkov<sup>1</sup>, Nikolay M. Mezhevich<sup>2, 3, \*</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>2</sup>Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>3</sup>Pskov State University, Pskov, Russian Federation; \*mez13@mail.ru

## ABSTRACT

Saint Petersburg is the second largest and most important city in Russia, which is in a seaside and border situation. Its peculiarity is that, unlike Sevastopol — also a city of federal subordination, it is a complex collection of municipalities of different status. The multilevel strategies of the federal, regional and local level are a logical phenomenon from the point of view of theory, but very problematic for practical implementation. Abandoning strategic planning in the face of uncertainty is a gross managerial error. Adjustment of the municipal structure of St. Petersburg is not a fundamental problem, since it belongs to the competence of the authorities of the subject of the federation.

\* Статья написана в развитие предшествующего материала авторов: Межевич Н. М., Хлутков А. Д., Шамахов В. А. Стратегические цели и текущие задачи развития Санкт-Петербурга в контексте экономической истории // Управленческое консультирование. 2023. № 5. С. 10–17.

*Keywords:* Saint Petersburg, municipalities, strategic priorities, enlargement, financial security

Khlutkov A. D., Mezhevich N. M. Saint Petersburg: On the issue of the strategy for the development of municipalities in conditions of economic and political uncertainty // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 9–18.

Несмотря на значительный прогресс Российской Федерации в сфере стратегического планирования, произошедший за последние годы, существенное улучшение правового обеспечения стратегического развития недостаточно для формирования единой государственной системы стратегического планирования. На данном этапе недостаточно развиты механизмы увязки стратегических документов с документами территориального планирования. Тем не менее во многих из субъектов Федерации приняты стратегии социально-экономического развития, которые дополнены отдельными отраслевыми планами и стратегиями.

Усложнение внешних и внутренних условий развития особо крупной агломерации практически неизбежно в условиях той глобальной (и европейской) нестабильности, которая сложилась в последнее десятилетие.

За последние 15 лет эволюция регионального стратегического планирования в Российской Федерации была значительной, но оно все еще находится на промежуточном этапе, требуется больше времени для того, чтобы стратегическое планирование стало действительно эффективным механизмом регионального развития. Если абстрагироваться от высоких академических оценок, отметим главное слово «планирование», которое вновь стало политически возможным и в определенной степени вернуло себе свое содержание.

Общая слабость большинства стратегий — это часто общий и декларативный характер, отсутствие поддерживающих программ развития, которые должны обеспечивать конкретные действия и меры для реализации стратегии. Иными словами, стратегии часто есть, а реальных стратегических приоритетов в ряде случаев не выявляется. К сожалению, до настоящего времени «бумажные стратегии» еще могут жить отдельно от конкретных экономических и политических практик.

В ряде случаев стратегии не обновляются и становятся постепенно менее актуальными. Одна из причин — несбалансированный учет как внешних, так и внутренних факторов регионального развития и сложности с адаптацией их влияния на формирующиеся стратегические приоритеты регионального развития [4].

Указывая на внутренние факторы развития российского Северо-Запада, прежде всего укажем на национальную специфику современного стратегического планирования. Если же сконцентрироваться на управленческих аспектах проблемы, то главным будет набор политико-географических характеристик развития региона и его системы расселения. Таким образом, внешние и внутренние факторы развития Санкт-Петербургской агломерации трудно делимы.

Исследование пространственного развития Санкт-Петербургской агломерации, взаимосвязи и взаимозависимости ее частей позволяет определить ключевые характеристики ее пространственной структуры, направление развития агломерации, выявить типичные процессы. В случае с Санкт-Петербургской агломерацией одним из важнейших ее признаков является ее приморский статус. Развитие Санкт-Петербургской агломерации вдоль моря (Финского залива) — тенденция, заложенная еще при основании города. В настоящее время Санкт-Петербургская агломерация представляет уникальное явление, но эта уникальность обеспечена рядом исторических предпосылок и географических результатов исторического развития.

Город и тем более агломерация охватывают полукольцом Финский залив, тяготея на юге к эстонской, а на севере — к финской границе. Действительно, опыт

развития ключевых агломераций в приморском измерении показывает, что это один из наиболее эффективных способов решения проблемы сбалансированного развития, в последние десятилетия, благодаря развитию транспортной инфраструктуры, именно в направлении государственных границ. Большое значение для формирования структуры агломерации и ее характеристик имеет уровень развития транспортной инфраструктуры. На данный момент транспортная инфраструктура Большого Санкт-Петербурга развита слабо. При этом не происходит трансформации экономического пространства в направлении большей однородности, более характерно нарастание региональных диспропорций. С нашей точки зрения, приморское и приграничное положение способствует нарастанию диспропорций.

Это связано с тем, что город — центр агломерации контролирует основную массу взаимодействий между обладателями ресурсов с существенно большей территории, чем он занимает. Он обладает возможностью занимать доминирующую позицию с точки зрения экономики и экономической географии [11]. При этом сам город экономически не является однородным, о чем подробнее будет написано далее.

Вопросы регионального развития для сложных агломераций, находящихся в приморских или столичных регионах или имеющих дополнительные усложняющие факторы развития, рассматриваются как в работах, собственно, по проблемам агломераций [10; 12], так и в трудах по проблематике метрополитенских ареалов, в основе которых лежат агломерации различного масштаба. Интересные наблюдения по проблемам американских агломераций подтверждают значимость приморского положения [1; 2; 5; 6; 8]. Приморское положение в данном случае можно рассматривать как частный случай концепции «центр — периферия». Согласно этой концепции, неравномерность экономического роста и процесс пространственной поляризации неизбежно порождают диспропорции между так называемым ядром и периферией [7]. При этом ядро на протяжении всего жизненного цикла центр-периферийной системы стабильно доминирует над периферией, а в условиях зоны влияния крупных агломераций это особенно характерно [9]. Эта формула справедлива и для «многомуниципального» города.

Развитие городов предполагает использование объективно существующих преимуществ приморских агломераций, эти преимущества вызваны схожим набором причин и ведут к примерно одинаковым результатам в контексте экономических эффектов территориального опорного каркаса расселения [13].

Значение приморского и приграничного положения для регионального развития признается всеми. В большинстве региональных стратегий устойчиво, на протяжении десяти лет, отмечалось то, что международное и приграничное сотрудничество — значимый фактор регионального развития, и на этом основании предлагался набор действий и направлений возможного сотрудничества. «По мере либерализации внешнеэкономической деятельности еще в рамках СССР многие российские регионы стали переориентировать свою торговлю на зарубежные страны. Особенно хорошо это проявляется на примере Северо-Западного макрорегиона России, ставшего внешнеэкономическим оператором. Мы отмечаем, что Санкт-Петербург и его ближняя периферия, входящая в Ленинградскую область, образует крупногородской ареал с высоким инвестиционным потенциалом и привлекательным инвестиционным климатом» [3]. Однако либерализация внешнеэкономической детальности, действительно внесшая большой вклад в развитие Санкт-Петербурга, вероятно, уже пройденный этап развития.

Это абсолютно логично, так как Концепция внешней политики Российской Федерации (утверждена Президентом Российской Федерации В. В. Путиным 31 марта 2023 г.) предполагает корректировку стратегических целей развития страны. Эта задача экстраполируется на все уровни управления.

В настоящее время агломерация Санкт-Петербурга является второй в России по экономическим показателям, ее формирование началось довольно давно, и она является исторически обусловленной.

Проблема Санкт-Петербурга состоит в том, что сам город находится в «застревании» на второй стадии эволюции системы центр — периферия, которая характеризуется наличием доминирующего центра, соотносением с которым придает всей остальной территории города статус периферии. К сожалению, объективных факторов, способных повлиять на изменение ситуации и сократить существенный разрыв между муниципалитетами, пока не наблюдается. Санкт-Петербургская агломерация продолжает свой рост, но потенциал ее частей, человеческий, экономический, финансовый крайне разнороден. При отсутствии механизмов, способных обеспечить финансовое равенство муниципалитетов, мы можем получить тенденцию по оттоку квалифицированных кадров, финансовых ресурсов, компетенций и инноваций между муниципалитетами.

18 июня 1997 г. Петербургским Законодательным собранием был принят региональный Закон «О местном самоуправлении в Санкт-Петербурге»<sup>1</sup>. Именно этим законом была установлена схема, когда весь город как субъект Федерации был разделен на 111 муниципальных образований.

Рассматривая предлагаемые варианты реформ, следует отметить, что реформирование — не самоцель. Отмечая недостатки действующей системы, мы должны принять во внимание то, что любые радикальные изменения не могут быть произведены одномоментно. Перестройка системы местного самоуправления в условиях Санкт-Петербурга вызовет определенные изменения и в структуре органов государственной власти. Изменятся и межбюджетные отношения. Очевидно то, что, начиная реформы, следует четко определиться с теми целями, которых мы хотим достичь.

Во-первых, результатом должно стать упрощение, а не усложнение системы управления в целом. Во-вторых, по возможности следует сохранить наиболее устойчивые и значимые части системы управления, исторически и экономически подтвердившие свою эффективность. С нашей точки зрения, таким звеном являются административные районы. Большинство из них имеет 30–40-летний опыт существования. Характерно то, что реформаторы 90-х не тронули районное звено. Лишь несколько районов были объединены, но общие границы не изменились. Напомним, что сегодня именно на районном уровне реально сосредоточены функции по управлению культурой, здравоохранением, образованием, ЖКХ.

Укрупнение — традиционный подход, связанный с преодолением традиционных проблем местных самоуправлений. В ряде случаев применение такого подхода экономически возможно, но далеко не всегда оправданно с точки зрения учета процессов урбанизации.

Учитывая возможность органов государственной власти Санкт-Петербурга определять предметы ведения органов местного самоуправления, предусмотренную федеральным законом, за органами местного самоуправления в этом случае закрепляются следующие предметы ведения:

- 1) формирование, утверждение, исполнение бюджета муниципалитета, контроль за его исполнением;
- 2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов муниципалитета;
- 3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности.

<sup>1</sup> Закон Санкт-Петербурга от 23 июня 1997 г. № 111-35 «О местном самоуправлении в Санкт-Петербурге» (Принят Законодательным собранием Санкт-Петербурга 18 июня 1997 года) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/7900142/friends>

Данные предметы ведения являются основополагающими и не могут быть исключены. Кроме того, за органами местного самоуправления закрепляются полномочия, которые затрагивают интересы преимущественно населения муниципального образования (например, создание условий для массового отдыха жителей поселения и организация обустройства мест для отдыха населения, организация установки уличных указателей).

Кроме того, органы местного самоуправления поэтапно наделяются отдельными государственными полномочиями, объем которых в результате совпадет с объемом полномочий территориальных управлений. В переходный период данные полномочия будут выполнять территориальные управления. Они же будут выполнять функции контроля за надлежащим исполнением органами местного самоуправления переданных государственных полномочий.

Объем финансовых и материальных ресурсов муниципальных образований значительно возрастает за счет увеличения объема источников доходов местного бюджета, а также денежных средств и материальных ресурсов, переданных на реализацию государственных полномочий. Объем последних возрастает постепенно, по мере передачи государственных полномочий.

Во второй редакции закона Санкт-Петербурга (от 23.06.1997 г.) появилось 111 муниципальных образований:

- 1) города Зеленогорск, Колпино, Кронштадт, Ломоносов, Павловск, Петергоф, Пушкин, Сестрорецк;
- 2) поселки Александровская, Белоостров, Комарово, Левашово, Лисий Нос, Металлострой, Молодежное, Парголово, Петро-Славянка, Песочный, Понтонный, Репино, Саперный, Серово, Смолячково, Солнечное, Стрельна, Тярлево, Усть-Ижора, Ушково, Шушары;
- 3) муниципальные округа № 1–82.

Муниципальные образования Санкт-Петербурга, наиболее отличающиеся по параметрам численности населения, представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Муниципальные образования Санкт-Петербурга, наиболее отличающиеся по параметрам численности населения**

Table 1. Municipalities of St. Petersburg, the most different in terms of population size

Название	Тип МО	Номер	Площадь, км <sup>2</sup>	Численность населения, чел.
Коломна	мун. округ	МО № 1	1,89	34 026
Сенной округ	мун. округ	МО № 2	1,10	20 655
Измайловское	мун. округ	МО № 5	3,19	32 807
Екатерингофский	мун. округ	МО № 6	3,05	21 890
№ 7	мун. округ	МО № 7	4,33	36 280
Васильевский	мун. округ	МО № 8	2,41	31 585
Гавань	мун. округ	МО № 9	3,20	41 303
Округ Морской	мун. округ	МО № 10	1,80	36 263
Остров Декабристов	мун. округ	МО № 11	6,28	61 249
Светлановское	мун. округ	МО № 13	22,03	90 520
Шувалово-Озерки	мун. округ	МО № 17	7,20	116 843
Левашово	поселок	—	34,43	6021
Парголово	поселок	—	42,00	106 155

Название	Тип МО	Номер	Площадь, км <sup>2</sup>	Численность населения, чел.
Академическое	мун. округ	МО № 19	6,57	109 911
№ 21	мун. округ	МО № 21	3,98	77 593
Пискаревка	мун. округ	МО № 22	9,07	81 911
Нарвский округ	мун. округ	МО № 29	7,61	3 630
Морские ворота	мун. округ	МО № 31	8,01	10 582
Колпино	город	—	57,49	143 914
Петро-Славянка	поселок	—	17,32	2090
Саперный	поселок	—	4,00	1638
Полюстрово	мун. округ	МО № 32	20,85	75 180
Пороховые	мун. округ	МО № 35	7,13	128 949
Ржевка	мун. округ	МО № 36	17,09	61 288
Южно-Приморский	мун. округ	МО № 38	10,28	128 346
Сосновая Поляна	мун. округ	МО № 39	8,87	70 165
Урицк	мун. округ	МО № 40	4,81	51 054
Красное Село	город	МО № 43	19,28	58 652
Сестрорецк	город	—	88,40	45 697
Белоостров	поселок	—	25,04	2460
Серово	поселок	—	9,78	314
Звездное	мун. округ	МО № 48	8,90	93 945
Ивановский	мун. округ	МО № 50	5,49	27 186
Правобережный	мун. округ	МО № 57	6,40	87 918
Петергоф	город	—	48,30	80 701
Лахта-Ольгино	мун. округ	МО № 64	31,00	15 347
№ 65	мун. округ	МО № 65	11,16	190 318
Комендантский аэродром	мун. округ	МО № 67	5,45	94 158
Озеро Долгое	мун. округ	МО № 68	5,50	91 272
Коломяги	мун. округ	МО № 70	26,41	117 578
Лисий Нос	поселок	—	8,53	6491
Павловск	город	—	39,80	17 775
Пушкин	город	—	89,30	108 187
Шушары	поселок	—	106,63	132 978
Тярлево	поселок	—	2,62	1703
Балканский	мун. округ	МО № 76	4,24	74 005
Дворцовый округ	мун. округ	МО № 77	1,75	7348
Литейный округ	мун. округ	МО № 79	2,36	40 151
Смольнинское	мун. округ	МО № 80	5,44	74 205

Источник: использованы данные Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области и расчеты авторов.

Предлагается рассмотреть потенциальную возможность укрупнения существующих муниципалитетов. К примеру, в Адмиралтейском районе предлагается объединить шесть муниципалитетов в два. В этом случае образуется два компактных муниципалитета с примерно равной численностью населения (около 80 тыс. человек). В Выборгском районе на сегодняшний день существуют муниципалитеты с уникальным разбросом численности населения от 105 тыс. человек в Шувалово-Озерках, до 3 тыс. человек в Левашове. Предлагается создать три муниципалитета численностью от 121 до 188 тыс. человек. Вместе с тем очевидно и то, что риск волонтаристских решений в этом случае существует. Очевидно, что объединять местные самоуправления в отдельно стоящих поселениях можно лишь в случаях их полной финансовой недостаточности или управленческой неэффективности. Учет географического принципа обязателен для формирования/реформирования местного самоуправления.

Посмотрим на Василеостровский район Санкт-Петербурга (табл. 2), где расположено большинство зданий РАНХиГС Санкт-Петербург. Район включает в себя два крупных острова, разделенные небольшой рекой (протокой) Смоленкой: Васильевский и Остров Декабристов, а также небольшой Серный остров. Общая площадь района — 2146,88 га. Его границами служат реки Большая Нева с севера и Малая Нева с юга. Васильевский остров — самый крупный в Невской дельте. Численность населения — несколько больше 211 тыс. человек. Практически очевидно то, что Остров Декабристов (остров внутри острова) по всем параметрам находится в оптимальном для муниципалитета состоянии. Однако вариант укрупнения МСУ на примере Васильевского острова, имеющего очевидные внешние границы, есть. Предлагается следующая модель объединения. Округ «Васильевский» с «Округом № 7» и «Округ Морской» с «Округом Гавань». При этом округ «Остров Декабристов» является как бы островом внутри острова. Фактор географической локализации разделяет эти части Васильевского острова. В результате остаются три муниципалитета с численностью населения от 60 до 70 тыс. человек. Иными словами, реформирование муниципальной модели на примере Васильевского острова можно рассматривать как модельное.

Еще один важный момент. Проблема, трудно решаемая при реформировании местного самоуправления, связана с тем, что численность населения единицы местного самоуправления может существенно изменяться. Для Санкт-Петербурга это увеличение численности. В этом контексте следует отметить, что численность

Таблица 2

**Муниципальные образования Васильевского острова**

Table 2. Municipalities of Vasilievsky Island

Статус внутри-городского муниципального образования	Название	Бывшее название	Площадь, км <sup>2</sup>	Численность-населени, чел. (2021 г.)
мун. округ	№ 7	МО № 7	4,33	40 595
мун. округ	Васильевский	МО № 8	2,41	32 763
мун. округ	Гавань	МО № 9	3,20	35 997
мун. округ	Морской	МО № 10	1,80	34 722
мун. округ	Остров Декабристов	МО № 11	6,28	61 163

Источник: использованы данные Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

населения всего Васильевского острова за 82 года увеличилась примерно на 28%. В Кудрово прирост населения в период с 2001 по 2019 г. составил 915%. В Мурино за аналогичный период показатели прироста 495%. В какой степени система МСУ учитывает прошедшие изменения, — ответ очевиден.

Разумеется, координация стратегических приоритетов на уровне муниципального развития является не единственной предпосылкой для укрупнения муниципальных образований. Весьма значимым моментом является экономия бюджетных средств. В Санкт-Петербурге нет той ситуации, которая присутствует в других субъектах Федерации, когда все доходы местного самоуправления уходят на содержание аппарата. Наличие бюджета верхнего уровня, то есть городского, позволяет нам уйти от этой крайности. Однако общая финансовая состоятельность муниципалитета, имеющего несколько тысяч жителей, всегда будет вызывать беспокойство.

Существует и собственная управленческая проблема: координировать развитие 111 муниципалитетов по линии Комитета по финансам или Комитета по экономике достаточно трудно. Классические модели теории управления предполагают, что подчиненных объектов может быть 7–10, иногда 11, но никак не 111.

Все вышесказанное не означает отказа от системы местного самоуправления в принципе, но предполагает большую связь между потребностями общества и возможностями муниципалитетов. В большинстве случаев граждане интересуются качеством оказываемых услуг, а вот принадлежность к государственному или уровню местного самоуправления не является критическим фактором при оценке указанной услуги.

Возвращаясь к вопросу о стратегических приоритетах, отметим, что они вытекают из географических, экономических и в ряде случаев исторических предпосылок.

Санкт-Петербург именно в XX в. распространился на города и поселки, которые на протяжении столетий существовали в самостоятельном управленческом режиме. Географические условия этих городов и поселков существенно различаются даже архитектурно-ландшафтно, они не похожи друг на друга и с точки зрения экономики. Соответственно, и стратегические приоритеты развития здесь не могут быть одинаковыми даже в случае географической близости.

Задачи озеленения для Пушкина, конечно же, не первостепенны. Другое дело — находящиеся в непосредственной близости Шушары, хотя они и были совсем недавно территориями сельскохозяйственного назначения. Таких примеров можно привести много.

Еще раз подчеркнем: реформирование территориального управления — процесс не обязательно быстрый. Десятилетия существования системы местного самоуправления привели к определенной устойчивости. Именно поэтому данная постановка вопроса — это не задача на ближайшее время, это попытка открыть дискуссию на перспективу.

Местное самоуправление в Санкт-Петербурге после реформирования может осуществляться примерно в 40–50 муниципальных образованиях с численностью населения от 3 до 230 тыс. человек. Из-за географических причин, т. е. существования обособленных удаленных поселений, дальнейшее сокращение различий затруднено.

Таким образом, предложенная схема из 40–50 муниципалитетов существенно упрощает муниципальное устройство Санкт-Петербурга, является своеобразной формой выравнивания межрегиональных различий в пространственной организации местного самоуправления. Количество муниципальных образований уменьшается примерно в два раза. Соответственно, уменьшаются различия в бюджетной обеспеченности жителей муниципальных образований Санкт-Петербурга.



Стратегические приоритеты муниципального уровня должны быть акцептированы в региональной стратегии, но их формирование, в свою очередь, зависит от характеристик муниципалитетов. Изменив количество муниципалитетов, можно оказать существенное влияние на процесс определения целей регионального развития и способствовать формированию древа муниципальных и региональных стратегий.

## Литература

1. *Бакланов П. Я.* Морское пространственное планирование: теоретические аспекты // Балтийский регион. 2018. Т. 10, № 2. С. 76–85.
2. *Гогоберидзе Г. Г.* Комплексное районирование приморских территорий Мирового океана. СПб.: Изд-во РГГМУ, 2007. 396 с.
3. *Кузнецов С. В., Межевич Н. М.* Российская экономика между европейскими вызовами и концепцией саморазвития: пример Северо-Запада // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2015. № 1-2 (46-47). С. 103–109.
4. *Межевич Н. М., Олифир Д. И.* Сравнительный анализ территориального опорного каркаса расселения в приморских регионах (на примере Санкт-Петербургского региона и Калининградской области) // Балтийский регион. 2023. Т. 15. № 2. С. 23–40.
5. *Михайлов А. С., Плотникова А. П.* Побережья, на которых мы живем: может ли быть единое определение приморской зоны? // Балтийский регион. 2021. Т. 13, № 4. С. 36–53. doi: 10.5922/2079-8555-2021-4-3
6. *Покшишевский В. В.* География расселения на берегах Мирового океана. Ленинград : Наука, 1979. 342 с.
7. *Санкт-Петербургская агломерация: этапы формирования и перспективы развития / Н. В. Булычева, Р. А. Гресь, С. В. Кузнецов [и др.].* Санкт-Петербург : ИПРЭ РАН, 2022. EDN UJKKCI.
8. *Сухинин С. А.* Эволюция пространственной структуры городской системы расселения приморских зон Европейской России // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2018. Т. 26, № 4. С. 653–661. DOI: 10.22363/2313-2329-2018-26-4-653-661.
9. *Glaeser E. L.* Cities, Agglomeration and Spatial Equilibrium. Oxford: Oxford University Press, 2008.
10. *Klaesson J., Johansson B., Karlsson Ch.* Metropolitan Regions: Preconditions and Strategies for Growth and Development in the Global Economy// CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 253, August 2011.
11. *Lever W. F.* Competitive Cities in Europe // Urban Studies/ 1999. N 36 (5–6). P. 1029–1044.
12. *Parr J. B.* Perspectives on the City-Region // Regional Studies, vol. 39.5, 2005. P. 555–566.
13. *Turok I., McGranahan G.* Urbanization and Economic Growth: The Arguments and Evidence for Africa and Asia // Environment and Urbanization. 2013. N 25 (2). P. 465–482.

### Об авторах:

**Хлутков Андрей Драгомирович**, директор Северо-Западного института управления — филиала РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; khlutkov-ad@ranepa.ru

**Межевич Николай Маратович**, главный научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Российская Федерация), ведущий научный сотрудник Псковского государственного университета (Псков, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; mez13@mail.ru

## References

1. Baklanov P.Ya. Marine spatial planning: theoretical aspects // Baltic region [Baltiiskii region]. 2018. Vol. 10, N 2. P. 76–85 (in Rus).
2. Gogoberidze G.G. Complex zoning of coastal territories of the World Ocean. St. Petersburg: Publishing House of the Russian State Medical University, 2007. 396 p. (in Rus).
3. Kuznetsov S.V., Mezhevich N.M. Russian economy between European challenges and the concept of self-development: an example of the North-West // Economy of the North-West:

- problems and development prospects [Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya]. 2015. N 1-2 (46-47). P. 103–109 (in Rus).
4. Mezhevich N.M., Olifir D.I. Comparative analysis of the territorial reference framework for resettlement in the coastal regions (using the example of the St. Petersburg region and the Kaliningrad region ) // Baltic region [Baltiiskii region]. 2023. Vol. 15. N 2. P. 23–40 (in Rus).
  5. Mikhailov A.S., Plotnikova A.P. The coasts on which we live: can there be a single definition of the seaside zone ? // Baltic region [Baltiiskii region]. 2021. Vol. 13, N 4. P. 36-53. doi: 10.5922/2079- 8555-2021-4-3 (in Rus).
  6. Pokshishevsky V.V. Geography of settlement on the shores of the World Ocean. Leningrad: Science, 1979. 342 p. (in Rus).
  7. St. Petersburg agglomeration: stages of formation and development prospects / N.V. Bulycheva, R.A. Gres, S.V. Kuznetsov [and others]. St. Petersburg: IPRE RAS, 2022. (in Rus)
  8. Sukhinin S.A. Evolution of the spatial structure of the urban system of resettlement of coastal zones of European Russia // Bulletin RUDN University. Series: Economics [Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika]. 2018. Vol. 26, N 4. P. 653–661. DOI 10.22363/2313-2329-2018-26-4-653-661 (in Rus).
  9. Glaeser E.L. Cities, Agglomeration and Spatial Equilibrium. Oxford: Oxford University Press, 2008.
  10. Klaesson J., Johansson B., Karlsson Ch. Metropolitan Regions: Preconditions and Strategies for Growth and Development in the Global Economy// CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 253, August 2011.
  11. Lever W.F. Competitive Cities in Europe // Urban Studies/ 1999. N 36 (5–6). P. 1029–1044.
  12. Parr J.B. Perspectives on the City-Region // Regional Studies, vol. 39.5, 2005. P. 555–566.
  13. Turok I., McGranahan G. Urbanization and Economic Growth: The Arguments and Evidence for Africa and Asia // Environment and Urbanization. 2013. N 25 (2). P. 465–482.

**About the authors:**

**Andrey D. Khlutkov**, Director of North-West Institute of Management, Branch of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; khlutkov-ad@ranepa.ru

**Nikolay M. Mezhevich**, Chief Researcher of Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russian Federation), Leading Researcher of Pskov State University (Pskov, Russian Federation), Doctor of Economic Sciences, Professor; mez13@mail.ru

# Политические аспекты цифровизации и сетевизации государства\*

Иванов Д. Ю.<sup>1</sup> \*, Волков В. А.<sup>2</sup>

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

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

## РЕФЕРАТ

Цифровизация государственного управления является объектом пристального внимания научного сообщества, особенно, в контексте реализации административных реформ и описания сюжетной линии в развитии новых управленческих технологий и практик. Содержательный анализ обширного пласта научных публикаций показывает, что цифровизация государства приобрела в основном проблемный оттенок. Стоит зафиксировать существенную нехватку теоретических исследований, касающихся осмысления и сравнительного анализа международного опыта, а также выявления тенденций развития процессов цифровизации государства. Цель статьи — ответить на вопрос о роли, факторах и тенденциях цифровизации государства в контексте международного и российского опыта. Авторы, с опорой на концепцию нового государственного управления, анализируют, как именно явление цифровизации встраивается в современную модель политического управления и какие формы и характеристики оно приобретает. В результате предлагается акцентировать внимание исследователей на институциональном характере цифровизации государства, поскольку именно политические институты являются источниками, медиаторами и основными бенефициарами процессов цифровизации.

*Ключевые слова:* цифровизация, государство, общество, правительство, процесс, институты

Иванов Д. Ю., Волков В. А. Политические аспекты цифровизации и сетевизации государства // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 19–32.

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

## Political Aspects of Digitalization and Networking of the State

Denis Yu. Ivanov<sup>1</sup> \*, Vitaliy A. Volkov<sup>2</sup>

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

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

## ABSTRACT

The digitalization of the state is the object of close scientific discourse, especially in terms of the implementation of administrative reforms and the description of the storyline of the formation and development of new tools and forms in modern public administration. A meaningful analysis of an extensive layer of scientific publications shows that the digitalization of the state has acquired a mostly problematic connotation. It is worth fixing a significant lack of theoretical research regarding the comprehension and comparative analysis of international experience, as well as identifying trends in the development of state digitalization processes, which allow finding the keys to the most complete study of this phenomenon in the public adminis-

\* Исследование выполнено в рамках инициативной НИР СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ, номер в системе ЕГИСУ НИОКТР – 223071200007-4.

tration system. The purpose of the article is to answer the question about the role, factors and trends of digitalization of the state in the context of international and Russian experience. Based on the conceptualization of the new public management, the authors analyze how exactly the phenomenon of digitalization is built into the modern model of political governance and what forms and characteristics it acquires. As a result, it is proposed to focus the attention of researchers on the institutional nature of the digitalization of the state, since it is political institutions that are the sources, mediators and main beneficiaries of digitalization processes.

*Keywords:* digitalization; state; society; government; process; institutes

Ivanov D.Yu., Volkov V.A. Political aspects of digitalization and networking of the state // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 19–32.

*The reported study was funded by Foundation for the Development of Scientific Research and Applied Developments of NWIM RANEPА.*

---

---

## **Введение**

Идея привлечения широких слоев населения к совместному управлению государством присутствует в политическом дискурсе со времен Аристотеля и Ж.-Ж. Руссо, но на практике организовать коммуникацию и дискуссию в реальном пространстве и в режиме реального времени позволило только лавинообразное развитие аппаратного и программного обеспечения. В настоящее время в рамках концепции электронного правительства мы являемся свидетелями результатов внедрения в нашу повседневную действительность широкого набора информационных технологий. Процесс так называемой цифровизации всех сфер жизни общества не обошел стороной и государство. Сразу следует отметить, что цифровизация государственного управления — это не новый этап в развитии концепции электронного правительства в целом, это одна из ее составных частей, направленная на расширение удобства пользования государственными сервисами и услугами. Создание цифровых пространств двустороннего взаимодействия между государством и обществом обусловлено развитием новых технологических инструментов в частном секторе [12, с. 13]. Современные цифровые возможности позволили создать в интернете сообщества на базе взаимодействия и взаимопомощи пользователей и вывели онлайн-коммуникации на принципиально новый уровень. Что же касается государственного управления, внедрение этих технологий в общественный сектор позволило значительно улучшить качество информационного обмена между гражданами и государством, и способствует распространению и усилению демократических процессов в современном обществе через интенсивное вовлечение общественности в процесс государственного управления [10, с. 8].

В обширной палитре научных публикаций делается акцент на способность информационно-коммуникационных технологий в государственном управлении усиливать и поддерживать демократические процессы в обществе [13; 19; 20]. В соответствии с этим, цифровизация государства рассматривается как инструментальный процесс взаимодействия государства и общества на совершенно новом уровне; подчеркивается трансформация взаимоотношений [3, с. 231]. Многими исследователями ставится знак равенства между цифровым государством и электронным правительством, и понимается под этими терминами преобразование внутренних и внешних процессов в системе государственного управления на базе информационно-коммуникационных технологий и сетевого взаимодействия с целью оптимизации процессов государственного управления и повышения ка-

чества предоставления государственных услуг, а также повышения степени вовлеченности граждан в процессы государственного управления [2, с. 40: 18, с. 160]. Существует точка зрения, согласно которой процесс цифровизации рассматривается исследователями через призму концепции информационного общества как новая ступень общественного развития, в которой информационный сектор экономики оказывает принципиальное воздействие на развитие мирового сообщества в целом и отдельных стран в частности [8, с. 211]

Содержательный анализ научных исследований показывает проблемно ориентированный характер публикаций при одновременно имплицитном рассмотрении форм-факторных причин и предпосылок цифровизации государственного управления. Детальное изучение институциональных и функциональных структур позволит не только максимально полно упорядочить знания о процессе цифровизации в современной системе государственного управления, но и обнаружить тенденции развития цифровизации государства.

## **Материалы и методы**

Современная политическая наука рассматривает цифровизацию как отдельный специфичный феномен, представления о котором претерпели серьезную трансформацию от ассоциации с организационными процессами внедрения информационных технологий в деятельность органов власти до рассмотрения в качестве неотъемлемого компонента функциональной структуры государства, имеющим потенциал позитивного воздействия на развитие государственных и общественных институтов [23]. Цифровизация государства является объектом широкой научной дискуссии, особенно, с точки зрения реализации административных реформ и описания сюжетной линии становления и развития новых инструментов и форм в современном государственном управлении [4, с. 64; 1, с. 12]. Авторы с опорой на концепцию нового государственного управления, которая является общепринятым базовым методологическим подходом для исследования явления цифровизации в современной модели политического управления [9; 14; 16], анализируют формы и характеристики процесса цифровизации государства. В качестве методического инструментария применяются методы сравнительного анализа — для изучения опыта зарубежных стран и сопоставления современного и перспективного состояния процесса цифровизации государства; для оценки факторов, способствующих развитию информатизации, авторы используют метод PEST-анализа.

## **Сравнительный анализ международного опыта цифровизации государственного управления**

Процессы реформирования государственного управления являются сложными, длительными, поэтапными, и степень развития тех или иных концепций в каждой отдельно взятой стране зависит от ряда факторов, ускоряющих или замедляющих эти процессы. Согласно докладу Международного союза электросвязи (International Telecommunication Union) наиболее продвинутыми в цифровизации всех сфер жизни общества являются страны Северной Америки и Европейского союза<sup>1</sup>.

Первая страна, чей опыт реформирования моделей государственного управления является релевантным с точки зрения проводимого исследования, — Соединенные Штаты Америки. Это государство является одним из основоположников внедрения

<sup>1</sup> Measuring digital development: Facts and Figures 2022 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict\\_mdd-2022/](https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2022/) (дата обращения: 27.04.2023 г.).

и использования цифрового инструментария в государственном управлении, в том числе, для таких негативных процессов, нарушающих государственные суверенитеты, как демократические транзиты по всему миру. Население США активно использует цифровые сервисы для коммуникаций: тренд, ставший сегодня общемировым, зародился в США [22]. Большинство крупнейших социальных сетей и блогов (YouTube<sup>1</sup>, Facebook<sup>2</sup>, Twitter<sup>3</sup>, MySpace, TagWorld и проч.) являются американскими разработками.

Наиболее яркими кейсами применения новых цифровых технологий со стороны государства являются примеры электоральных практик в периоды президентских кампаний в США. Инструментами, использованными предвыборными штабами кандидатов в президенты США, являлись:

*Социальные сети.* Создание кандидатами личных профилей в социальных сетях. При помощи этого мощнейшего инструмента коммуникаций удастся привлечь большое количество сторонников, а также транслировать свою политическую повестку дня.

*Видеоресурсы.* Самый посещаемый сайт по обмену видеозаписями в интернете, YouTube (Роскомнадзор: сайт нарушает законодательство РФ), также в значительной степени способствовал росту популярности кандидатов в предвыборный период.

*Блоги.* В ходе предвыборной кампании штабами кандидатов в президенты были созданы личные профили в крупнейшем по посещаемости блоге Twitter (заблокирован Роскомнадзором на территории Российской Федерации на основании требования Генпрокуратуры от 24 февраля 2022 г. (распространение незаконной информации)).

В настоящее время мы являемся свидетелями многочисленных расследований о возможных манипуляциях общественным мнением на данных технологических площадках, что неизбежно подрывает доверие к ним со стороны общественности и вызывает острые споры о необходимости разработки и внедрения независимых регуляторных механизмов для контроля за подобными цифровыми сервисами [7, с. 51]. Такая дискуссия о неоднозначном опыте использования информационных инструментов, на наш взгляд, диссонирует со сложившимися исторически демократическими традициями взаимоотношений между государством и обществом. Изначально к американскому правительству предъявлялись требования прозрачности и подотчетности со стороны граждан, правительство исторически было открыто для диалога с ними, и неслучайно именно в Соединенных Штатах начинались все реформы концепций государственного управления последних десятилетий [21]. В данном случае опыт США по использованию новых информационных технологий обязателен для тщательного изучения и может стать теми самыми «чужими граблями» для других стран, в том числе России, при развитии процессов цифровизации.

Интересным примером является опыт Великобритании, где для постоянного контакта с населением в разгар коронавирусной инфекции COVID-19 администрацией Лондона сформирован цифровой сервис поддержки для граждан — платформа «Хорошего самочувствия» (the Good Thinking service London's digital mental wellbeing service). На этой платформе можно воспользоваться разными цифровыми программами помощи гражданам: «Будьте внимательны», «Медитация», «Мое воз-

<sup>1</sup> Роскомнадзор: сайт нарушает законодательство РФ.

<sup>2</sup> Facebook принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной на территории России.

<sup>3</sup> Twitter заблокирован Роскомнадзором на территории Российской Федерации на основании требования Генпрокуратуры от 24 февраля 2022 г. (распространение незаконной информации).

можное Я», «Осознание себя», «tomo» (Be Mindful, Meditainment, My Possible Self, MyCognition PRO, tomo) [5, с. 112]. Также популярностью пользуется цифровой механизм, организующий диалог общества и власти, «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 [5, с. 112].

Рассматривая опыт стран ЕС, можно зафиксировать ту же тенденцию. Правительство Нидерландов, например, максимально открыто для граждан. Государственные деятели, занимающие высокие посты, всегда готовы на диалог с обществом<sup>1</sup>. Число пользователей интернетом в Нидерландах составляет порядка 85% от общей численности населения<sup>2</sup>. Для достижения целей цифровизации государства правительством Нидерландов, в рамках Хартии электронного гражданина, возлагается на жителей большая ответственность, степень полномочий и свобода выбора. Хартия устанавливает ответственность правительства за качество предоставления государственных услуг в электронном виде и позволяет ведомствам оценить качество своей деятельности. Процесс разработки Хартии до сих пор не завершен, и каждый гражданин Нидерландов имеет возможность принять участие в нем, внося свои предложения на специально созданном интернет-портале. Помимо «Хартии электронного гражданина» из проектов нидерландского правительства в области использования Веб 2.0 технологий можно выделить следующие:

Проект «Ambtenaar 2.0» («Госслужащий 2.0»): социальная сеть, где каждый зарегистрированный пользователь может участвовать в формировании и изменении инициатив электронного правительства, выдвигать свои идеи и предложения, голосовать за предложения других участников, объединяться в группы по политическим интересам и т. п.<sup>3</sup> Проект реализуется под лозунгом «Вместе работать над правительством».

Законотворчество 2.0. В 2008 г. в Нидерландах впервые был проведен эксперимент по совместному законотворчеству: на веб-сайте был опубликован законопроект, и обсудить его посредством комментирования мог любой житель страны. Эксперимент оказался успешным; как результат, необходимость публичного электронного обсуждения значимых законопроектов была закреплена законодательно.

## **Цифровизация государства: институциональные и функциональные факторы и формы**

На процессы реформирования государственного сектора, которые в разных странах и в разных условиях происходят по-разному, влияет множество различных групп факторов: политические, институциональные, технологические и социальные. Внедрение и развитие нового подхода к взаимодействию государства и общества на платформе «цифрового государства» не является исключением, и этот процесс также обуславливается рядом так называемых условий-катализаторов, степень развития которых в отдельно взятой стране способствует или, наоборот, затрудняет активное использование этого подхода [11, с. 157]. В табл. 1 представлены эти группы факторов.

<sup>1</sup> E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government [Электронный ресурс]. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (дата обращения: 03.05.2023).

<sup>2</sup> eGovernmentBenchmark 2022 — Insight Report [Электронный ресурс]. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022> (дата обращения: 03.05.2023).

<sup>3</sup> Ambtenaar 2.0 [Электронный ресурс]. URL: <http://ambtenaar20.pbworks.com/w/page/8939670/FrontPage> (дата обращения: 03.05.2023).

Российская практика показывает, что, несмотря на ряд общих, свойственных многим развитым странам факторов, способствующих процессу цифровизации государственного управления, существует и ряд ограничений, мешающих данному процессу [17, с. 283]. По мнению экспертов, среди них: цифровое неравенство регионов, нехватка финансирования, отсутствие квалифицированных специалистов, зависимость от зарубежных технологий, низкая цифровая грамотность населения и т. д.<sup>1</sup>

Тем не менее в России сегодня активно развиваются инструменты коммуникаций на базе технологий Веб 2.0: доля активных пользователей социальных сетей от общей численности населения высока и растет ежегодно<sup>2</sup>; траектория развития интернет-коммуникаций демонстрирует сетевую структуру этих коммуникаций, то есть пользователи в России активно объединяются в интернет-сообщества, и этот канал коммуникаций сегодня обладает огромным потенциалом за счет неограниченности масштабов и скорости распространяемой информации, а также существенно более низкого, чем в традиционных СМИ, контроля над содержанием этой информации [6, с. 29].

Механизм работы любого сетевого сообщества можно описать с помощью пирамиды человеческих потребностей — пирамиды Маслоу. На двух нижних ступенях пирамиды располагаются базовые физиологические потребности и потребность

Таблица 1

**Факторы, способствующие развитию цифрового государства  
(авторская разработка)**

Table 1. Factors contributing to the development of the digital government  
(author's development)

Группа факторов	Описание факторов
Политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень развития демократии (политические права и свободы граждан; гражданское правосознание);</li> <li>• уровень развития электронного правительства в стране в целом</li> </ul>
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активное развитие сетевой экономики;</li> <li>• увеличение количества экономических транзакций, совершенных онлайн</li> </ul>
Институциональные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень доверия граждан к власти;</li> <li>• исторические традиции взаимоотношений между государством и обществом</li> </ul>
Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие и популяризация интернет-сообществ;</li> <li>• степень популярности технических средств коммуникаций (мобильные телефоны (смартфоны), портативные и планшетные компьютеры, коммуникаторы и т. п.);</li> <li>• уровень образования в обществе в целом</li> </ul>
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие технологий Веб 2.0;</li> <li>• уровень доступности ИКТ;</li> <li>• появление и развитие технических средств коммуникаций</li> </ul>

<sup>1</sup> Индекс «Цифровая Россия» [Электронный ресурс]. URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/00436d13-c75c-46cf-9e78-89375a6b4918/SKOLKOVO\\_Digital\\_Russia\\_Report\\_Full\\_2019-04\\_ru.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/00436d13-c75c-46cf-9e78-89375a6b4918/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf) (дата обращения: 11.05.2023).

<sup>2</sup> Brand Analytics. Социальные сети в России: цифры и тренды, осень 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2022/?ysclid=lhqah5qi79562192318> (дата обращения: 11.05.2023).



в безопасности и защищенности. В соответствии с логикой построения пирамиды Маслоу предполагается, что гражданин, перед которым больше не стоят проблемы удовлетворения этих базовых нужд, начинает испытывать потребность в принадлежности некой политической или социальной группе и поддержке, затем — в уважении и признании и, наконец, в самовыражении. Интернет-сообщества предоставляют пользователям интернета поле для удовлетворения этих потребностей, поскольку являются объединениями людей со схожими интересами, жизненными позициями и т. п. В таком сообществе, находясь среди абсолютно незнакомых людей, человек имеет возможность самостоятельно сформировать свой виртуальный образ — имидж или набор характеристик, которым ему хотелось бы соответствовать, удовлетворяя тем самым потребность в признании и уважении. Наконец, удовлетворение потребности в самовыражении происходит за счет того, что в каждом сообществе собирается команда единомышленников, и если такие люди объединяются вместе и действуют вместе, то вероятность успешности их совместных проектов значительно возрастает. Если говорить о таких проектах применительно к политической сфере жизни государства и общества, это может быть, например, лоббирование интересов определенной группы граждан онлайн при обсуждении очередного законопроекта или формирование сетевой инициативной группы [15, с. 121, 122].

*Социальные сети.* Онлайн-сервис, базирующийся, как правило, на определенной странице в интернете — веб-сайте — и предназначенный для построения, отражения и организации социальных взаимоотношений. На сайте социальной сети каждый пользователь имеет свой собственный профиль — персональную веб-страницу, где он может указать определенную информацию о себе: имя, пол, возраст, адрес, университет и школу, где обучался или проходит обучение в настоящий момент, предпочтения, интересы и т. п.; поместить свои фотографии. Этот профиль также называется учетной записью пользователя, и по заполненной персональной информации пользователи социальной сети могут находить учетные записи друг друга. Основной чертой социальных сетей является система «списка друзей» — учетные записи, пользователями которых разрешен доступ к информации друг друга и обмен сообщениями — а также система «групп» — тех самых объединений по интересам.

*Блоги.* Блог — английское слово, обозначающее журнал событий, дневник, который размещен в интернете. Содержимое блога — регулярно добавляемые владельцем записи о тех или иных событиях, содержащие текст, фотографии, видео или аудиозаписи, а также ссылки на другие веб-сайты. Как правило, записи в блогах ограничены неким лимитом введенных в тексте знаков или объема загруженных мультимедийных материалов. Блоги, как правило, публичны и предполагают наличие сторонних читателей, которые могут вступать в переписку с автором или другими читателями в поле для комментариев под записью в блоге. Совокупность всех блогов в Сети принято называть блогосферой.

*Веб-форумы.* Этот термин соответствует исходному значению слова «форум» и отличается лишь тем, что доступ к веб-форумам организован в Сети, как правило, в специально созданном разделе того или иного веб-сайта. Веб-форум предполагает набор разделов для обсуждения различных тем, и в отличие от социальных сетей и блогов, как правило, контролируется администратором форума, который следит за соблюдением пользователями правил сообщества. Для большинства форумов это, главным образом, запрет на оскорбление других участников, нецензурную брань, отклонение от обсуждаемой темы и рекламу пользователями товаров или услуг. Участники форума, так же, как и в социальных сетях, имеют возможность создания персональных учетных записей с указанием информации о себе. Важная особенность форума — тот факт, что общение в рамках этого типа интернет-сообществ не всегда происходит в режиме реального времени, что способствует

более серьезным обсуждениям, так как участникам дается время на обдумывание своих сообщений и высказываний.

*Чаты.* Онлайн-сервис для обмена сообщениями в режиме реального времени. Могут быть как закрытыми (конфиденциальное общение между двумя людьми), так и открытыми, где число участников может быть больше двух. Этот сервис предоставляется либо на базе веб-сайта, либо при помощи специальных программ для обмена сообщениями. Историческим предшественником чата является телефон, который также позволяет общаться в режиме реального времени.

*Вики-сообщества.* Название происходит от английского термина *wiki*, который, в свою очередь, образован заимствованием из гавайского языка, где это слово имеет значение «быстрый». Этим термином обозначается веб-сайт, содержание и структуру которого пользователи могут корректировать самостоятельно при помощи инструментов, предоставляемых сайтом. Самым известным и успешным примером вики-проекта является Википедия (Роскомнадзор: сайт нарушает законодательство РФ) — «свободная» онлайн-энциклопедия, в которой все статьи написаны самими пользователями. Важный атрибут концепции вики — это взаимное доверие пользователей, так как информация, предоставляемая ими, считается заведомо релевантной, правильной и проверенной, с указанными ссылками на ее источники. Концепция вики стремится постоянно привлекать пользователей к активному сотрудничеству и созиданию, с тем, чтобы вики-сервис становился лучше и лучше. При этом не требуется обладание специальными навыками программирования или создания сайтов, так же как не требуется наличие специальных компьютерных программ для редактирования вики-сервисов, поскольку все необходимые инструменты предоставляются им самим.

*Облачные цифровые сервисы и системы электронного документооборота.* Каждый пользователь, пройдя простую процедуру регистрации на сайте такого ресурса, имеет возможность загрузить на сервер сайта свой файл, и каждый пользователь ресурса имеет возможность доступа к такому файлу. При этом элемент доверия также играет существенную роль, поскольку за содержание и безопасность файлов отвечают сами пользователи.

## **Тенденции развития процессов цифровизации государства**

Трансформация взаимоотношений государства и общества, выход их на принципиально новый уровень и принципиально новый подход к организации этих взаимоотношений при помощи современных информационно-коммуникационных технологий Веб 2.0 — все это на сегодняшний день является общей тенденцией для экономически развитых стран: Соединенных Штатов Америки, Китая и стран Азии, стран Европейского союза. Что касается Российской Федерации, то в реализации концепции электронного правительства в российском государственном управлении сегодня также прослеживается движение в этом направлении, но перспективы такого развития требуют отдельного анализа [8, с. 211].

Как видно из табл. 2, цифровое государство — это больше, чем просто инструменты сетевого взаимодействия пользователей; это изменения в восприятии государственного аппарата как такового, изменения в распределении ролей между государством и обществом в процессе оказания государственных услуг. Прозрачность и подотчетность деятельности заложены изначально и в базовой концепции электронного правительства, но если в первом случае это подразумевает собой публикацию документов и сведений о государственной деятельности, то при использовании подхода Веб 2.0-3.0 пользователи могут принимать непосредственное участие в формировании и редактировании этих документов. Будучи пассивными наблюдателями за процессом предоставления услуги, в случае цифрового госу-

**Сравнительный анализ современного и перспективного состояния  
процесса цифровизации государства (авторская разработка)**

Table 2. Comparative analysis of the current and future state  
of the government digitalization process (author's development)

Характеристика	Текущее состояние	Перспектива развития
Прозрачность и открытость правительства	Публикация документов о деятельности государственного аппарата	Возможность пользователей принимать участие в редакции документов (совместное законотворчество), оценка регулирующего воздействия, сетевые каналы коммуникации и т. д.
Вовлеченность пользователей	В большей степени пассивное потребление; наблюдение	Активное участие в процессах управления страной; вовлеченность
Характер коммуникаций	Формальный	Неформальный
Инструменты коммуникаций	Порталы государственных услуг, сайты ведомств, формы запросов, электронная почта; системы электронного документооборота	Сообщества в интернете: социальные сети, телеграм-каналы, видеоресурсы, форумы, блоги, искусственный интеллект (чат-боты и т. д.), чаты, интерактивные исследования и опросы, wiki-сервисы
Технология в основе	Веб 1.0-подход	Веб 2.0-3.0-подход
Скорость реагирования на запросы граждан	В зависимости от ситуации; может занимать до нескольких недель	Возможность обсуждения вопросов в режиме реального времени
Степень доверия правительству	Относительно высокая	Практически полное доверие, коммуникации на равных
Подход к взаимодействию	«Работать для людей»	«Работать с людьми»
Управление	Жесткое управление по иерархии	Управление на принципах сотрудничества; гибкость и адаптация
Предоставление услуг	Стандартизированные услуги для всех; потребность определяет поставщик	Персонализированные услуги; потребность определяет потребитель

дарства пользователи сами принимают активное участие в процессе определения потребности в услуге, формировании спроса на нее, в предоставлении ее обществу наиболее доступным способом и в улучшениях этой услуги с тем, чтобы удовлетворить общую потребность. Этот подход представляет собой активное сотрудничество власти и общества, не иерархические взаимоотношения, но коммуникации на равных. Во главу угла ставятся не просто интересы всех пользователей в целом, как это сделано в базовой концепции электронного правительства, а интересы каждого пользователя в отдельности, что является существенным. Что касается

каналов предоставления государственных услуг, то они по-прежнему остаются в интернет-пространстве, но если в базовом понимании электронного правительства этими каналами являются порталы государственных услуг, сайты ведомств, скачиваемые формы бланков заявлений на предоставление государственных услуг и электронная почта, то инструменты цифрового государства подразумевают такие каналы распределения, как социальные сети, блоги, форумы и прочие виды сетевых сообществ, основанные на технологиях Веб 2.0 и 3.0.

К сегодняшнему дню в рамках этого подхода оформились три направления, определенным образом трактующие роль граждан в диалоге с государством по поводу нормативного акта. Первое из них построено на комментировании документа с последующей реакцией властей на реакцию сообщества. Второе представляет собой решения, в основании которых заложено использование менеджмента идей (Idea Management), активное привлечение широкой интернет-аудитории к усовершенствованию предложенного документа. Наконец, третье направление взаимодействия предполагает возможность совместного редактирования документа и понимание его вики-природы.

Подход, основанный на комментировании, является самым простым и распространенным из трех существующих, но при этом наименее эффективным. Во-первых, соотношение числа полезных комментариев и общего числа комментариев (1 : 2) объективно нельзя считать положительным. Оно свидетельствует о том, что практически каждый второй комментарий не несет в себе ценной прикладной информации; более того, выдвигается предположение о том, что с увеличением общего числа комментариев будет нарастать и число «бесполезных» записей. Во-вторых, сама возможность редактирования комментариев и тот факт, что на сайте остается их ограниченное число, уже противоречат идее коммуникации граждан и власти на равных. Несомненно, такой подход способствует реализации демократических принципов, но степень контроля по-прежнему остается значительной.

Второй подход, использующий менеджмент идей для корректировки старых и создания новых законопроектов, является более прогрессивным, но и более сложно реализуемым. В основе менеджмента идей — привлечение широкомащтабной интернет-аудитории по всему миру для поиска оригинальных, новых решений тех или иных проблем, например, в форме петиций.

Наконец, третий подход, в основе которого — вики-инструменты совместной редакции документов пользователями, является одним из самых перспективных направлений законотворчества 2.0, но на сегодняшний день не существует примеров действительно удачного его применения. Суть данного подхода заключается в привлечении к процессу законотворчества широкой интернет-аудитории. Всем зарегистрированным участникам предоставляется возможность совместной редакции проекта закона или нормативного акта, при этом авторы наиболее конструктивных комментариев привлекаются к работе над следующими проектами.

## **Выводы**

Вовлеченность гражданского общества в процессы государственного управления, принятия политических решений и предоставления государственных услуг является одной из ключевых целевых установок государственного внутриполитического курса России.

Внедрение новых информационных технологий государственного управления является взаимовыгодным как для государства, так и для общества, тем не менее, при разработке стратегий цифровизации необходимо учитывать множество факторов внешней среды, в том числе, и исторически сложившиеся традиции государственного управления и взаимоотношений между государством и обществом,

которые могут как способствовать получению общественных и государственных выгод, так и затруднять этот процесс.

Стоит отметить немаловажный вывод, что медиаторами сбыта политически значимого аналитического и новостного контента все чаще становятся чаты, блоги и телеграм-каналы, как правило, анонимные, что приводит к более широкому, почти повсеместному, охвату населения при одновременной примитивизации новостной и аналитической продукции. Такая аналитическая информация теряет экспертный окрас, становясь сиюминутным анонимным фактологическим сюжетом, и не предоставляет возможность потребителю сформировать объективные выводы и возможность рефлексии.

Что касается тенденций развития информационно-коммуникационных технологий и их использования в государственном секторе, в России существуют две глобальные взаимосвязанные проблемы в этой области: цифровое неравенство между субъектами Федерации и слабое развитие информационно-коммуникационной структуры в масштабах страны. Для поддержания положительной динамики цифровизации сферы государственного управления правительству необходимо и придется мобилизовать значительные ресурсы для развития этой сферы и, возможно, придать ей статус стратегического приоритета.

Анализ государственных цифровых сервисов и форматов их предоставления показывает, что наиболее востребованным сегментом в концепции электронного правительства в России является межведомственное и кроссфункциональное взаимодействие. Таким образом, доминирующим получателем выгод от цифровых коммуникаций является само государство. Потребности граждан как потребителей государственных услуг, в том числе, и в электронном виде, остаются пока малоизученными. Учитывая эти два фактора, цифровизацию государства можно считать не только попыткой российского правительства модернизировать процессы государственного управления в стране по западным образцам, но и отчасти вынужденным шагом правительства по установлению более близкого контакта с гражданами и сохранению, с последующим повышением, своего политического имиджа и рейтинга. При этом потенциальная заинтересованность граждан в участии в цифровых сервисах государства (государственные услуги, законотворчество, социальные политические сети, оперативное информирование о локальных проблемах, например, плохое качество дорожного покрытия и др.) находится на очень высоком уровне.

Анализ международного опыта показывает, что процесс цифровизации государства должен сопровождаться принципом обеспечения прозрачности технологических сервисов. Этот принцип означает, что прозрачным и понятным для общества должен быть не только процесс публикации информации государственными ведомствами, но также и то, каким образом ведомства реагируют на поступившие жалобы или возникшие проблемы. Более того, сам процесс цифровизации носит не эволюционный или революционный характер, а обладает признаками итерационного процесса, который коррелирует с процессами внедрения новых информационных технологий в частном секторе.

## Литература

1. *Васецкий А. А., Иванов Д. Ю.* Актуальные вопросы внедрения проектного подхода в условиях цифровой трансформации государственного управления // Цифровая трансформация государственного управления : Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург — Пушкин, 25–27 сентября 2019 года / под общ. ред. С. Н. Большакова. СПб. — Пушкин: Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2020. С. 11–16.

2. Володенков С. В., Федорченко С. Н. Особенности феномена субъектности в условиях современных технологических трансформаций // Полис. Политические исследования. 2022. № 5. С. 40–55.
3. Володенков С. В., Федорченко С. В., Артамонова Ю. Д. Социотехническая реальность цифрового пространства современной политики: структура и особенности // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2022. Т. 18, № 3. С. 230–253.
4. Зубарев С. М. Цифровизация государственного управления: новая административная реформа? // Административное право и процесс. 2020. № 7. С. 62–66.
5. 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.
6. Каплуненко А. М. Формирование устойчивой технополитической среды как фактор развития рекурсивной публичной политики в России // Управленческое консультирование. 2022. № 3(159). С. 28–40.
7. Коныков А. Е. Цифровизация политики vs политика цифровизации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2020. Т. 13, № 1. С. 47–68.
8. Мальцева Д. А. Инновации в политике: внедрение IT-технологий в процесс управления // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2011. Т. 7, № 4. С. 210–215.
9. Сакулин А. С. Смена концепции политического управления России: от Нового государственного менеджмента к Governance // Тренды и управление. 2016. № 3. С. 264–271.
10. Сморгунов Л. В. Институты доступности цифровых платформ и государственная управляемость // Южно-российский журнал социальных наук. 2020. Т. 21, № 3. С. 6–19.
11. Публичная коммуникация граждан и органов государственной власти: формирование суждений на цифровых платформах / Л. В. Сморгунов, О. А. Игнатьева, И. А. Быков [и др.] // Вестник Пермского университета. Политология. 2021. Т. 15, № 2. С. 156–172.
12. Сморгунов Л. В. Цифровизация и сетевая эффективность государственной управляемости // Политическая наука. 2021. № 3. С. 13–36.
13. Стрижов С. А. Трансформация государственного управления в условиях новых вызовов : монография / С. А. Стрижов, Т. Г. Богатырева, Е. А. Богатырева. М. : ООО «Издательство Проспект», 2018. 156 с.
14. Ушаков Е. В. Концепции государственного управления в XXI веке: контекст поиска новых подходов // Modern Science. 2022. № 4–1. С. 381–385.
15. Филатова О. Г. Развитие экосистемы электронного участия в России в начале 2020-х: роль социальных медиа и центров управления регионами // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2022. Т. 18, № 2. С. 120–137.
16. Aghajanyan M. A. The Establishment of New Public Management Principles in the Process of Political Development // Регион и мир. 2022. Vol. 13. N 2. P. 136–140.
17. Gelman V. Technocratic Traps of Russia's Policy Reforms // Russian Politics. June 2018. N 3 (2). P. 282–304.
18. Golubeva A. A., Gilenko E. V., Dzhedzheya V. B. Enhancing Public Value of Local Public Services through Electronic Interaction // Russian Management Journal. 2019. Vol. 17. N 2. P. 159–178.
19. Davidson S., De Filippi P., Potts J. Blockchains and the economic institutions of capitalism // Journal of Institutional Economics. N 14 (4). 2018. P. 638–659.
20. Larina E. D. Globalization and digitalization of political institutions // Information age (online media). 2022. Vol. 6. N 2 (19). P. 1–10.
21. O'Reilly T. Government as a platform. In Open Government: collaboration, transparency, and participation in practice USA: O'Reilly Media, Sebastopol, Calif. 2010. P. 11–40.
22. Santos M., Faure A. Affordance is power: Contradictions between communicational and technical dimensions of WhatsApp's End-to-End encryption. Social Media & Society. N 4 (3). 2018. P. 1–16.
23. Zenina O. N. Digitalization as a global trend (on the example of Moscow) // American Scientific Journal. 2021. N 49–1. P. 46–48.

#### Об авторах:

**Иванов Денис Юрьевич**, доцент кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат политических наук; ivanov-dy@ranepa.ru

**Волков Виталий Александрович**, профессор кафедры теории и философии политики факультета политологии Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-

## References

1. Vasetskiy A.A., Ivanov D.Yu. Topical issues of the project approach implementation in a digital transformation of public administration. Proceedings of the International scientific and practical conference «Digital transformation of public administration», 25–27 September 2019, Saint Petersburg, Russia, 2020. P. 11–16 (in Rus.)
2. Volodenkov S.V., Fedorchenko S.N. (2022). The peculiarities of the subjectness phenomenon in the context of contemporary technological transformations // Polis. Political Studies. 2022. N 5. P. 40–55 (in Rus.).
3. Volodenkov S.V., Fedorchenko S.N., Artamonova J.D. Sociotechnical reality of the digital space of contemporary politics: Structure and features // Political Expertise: POLITEX. 2022. Vol. 18, N 3, P. 230–253 (in Rus.).
4. Zubarev S.M. Digitization of public administration: a new administrative reform? // Administrative law and process. 2020. N 7. P. 62–66 (in Rus.).
5. 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 (in Rus.).
6. Kaplunenko A.M. The Formation of a stable technopolitical Environment as a factor in the development of recursive public policy in Russia // Administrative consulting. 2022. N 3. P. 28–40 (in Rus.).
7. Konkov A.E. Digital politics vs political digitalization // Vestnik of Saint Petersburg University. International Relations. 2020. Vol. 13. Is. 1. P. 47–68 (in Rus.).
8. Maltseva D.A. Innovations in politics: the introduction of IT technologies in the management process // Political Expertise: POLITEX. 2011. Vol. 7. N 4. P. 210–215 (in Rus.).
9. Sakulin A.S. Changing the concept of political administration in Russia: from the New Public Management to Governance // NOTA BENE. Trends and Management. 2016. N 3. P. 264–271 (in Rus.).
10. Smorgunov L.V. Institutions for affordances of digital platforms and public governability // South-Russian Journal of Social Sciences. 2020. Vol. 21. N 3. P. 6–19 (in Rus.).
11. Smorgunov L.V., Ignatjeva O.A., Bykov I.A. et al. Public communication between citizens and public authorities: forming of judgments on digital platforms // Bulletin of Perm University. Political Science. Vol. 15. N 2. 2021. P. 156–172 (in Rus.).
12. Smorgunov L.V. Digitalization and network effectiveness of public governability // Political science. 2021. N 3, P. 13–36 (in Rus.).
13. Strizhov S.A., Bogatyreva T.G., Bogatyreva E.A. Transformation of public administration in the context of new challenges. M. : Prospect, 2018. 156 p. (in Rus.).
14. Ushakov E.V. Concepts of public administration in the 21st century: the context of the search for new approaches // Modern Science. 2022. N 4–1. P. 381–385 (in Rus.).
15. Filatova O.G., Chugunov A.V. Development of the E-participation ecosystem in Russia in the early 2020s: The role of social media and regional governance centers // Political Expertise: POLITEX. 2022. Vol. 18. N 2. P. 120–137 (in Rus.).
16. Aghajanyan M.A. The Establishment of New Public Management Principles in the Process of Political Development // Регион и мир. 2022. Vol. 13. N 2. P. 136–140.
17. Gelman V. Technocratic Traps of Russia's Policy Reforms // Russian Politics. June 2018. N 3 (2). P. 282–304.
18. Golubeva A.A., Gilenko E.V., Dzhedzheya V.B. Enhancing Public Value of Local Public Services through Electronic Interaction // Russian Management Journal. 2019. Vol. 17. N 2. P. 159–178.
19. Davidson S., De Filippi P., Potts J. Blockchains and the economic institutions of capitalism // Journal of Institutional Economics. N 14 (4). 2018. P. 638–659.
20. Larina E.D. Globalization and digitalization of political institutions // Information age (online media). 2022. Vol. 6. N 2 (19). P. 1–10.
21. O'Reilly T. Government as a platform. In Open Government: collaboration, transparency, and participation in practice USA: O'Reilly Media, Sebastopol, Calif. 2010. P. 11–40.
22. Santos M., Faure A. Affordance is power: Contradictions between communicational and techni-

cal dimensions of WhatsApp's End-to-End encryption. *Social Media & Society*. N 4 (3). 2018. P. 1–16.

23. Zenina O. N. Digitalization as a global trend (on the example of Moscow) // *American Scientific Journal*. 2021. N 49–1. P. 46–48.

**About the authors:**

**Denis Yu. Ivanov**, Associate Professor of the Chair of Management of the Chair of Economics and Finance of North-West Institute of Management of RANEPA (Saint-Petersburg, Russian Federation), PhD in Political Sciences, [ivanov-dy@ranepa.ru](mailto:ivanov-dy@ranepa.ru)

**Vitaliy A. Volkov**, Professor of the Chair of Theories and Philosophy of Politics of the Chair of Political Sciences of St. Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences), Professor; [vitv@rambler.ru](mailto:vitv@rambler.ru)



# Оценка межрегиональной дифференциации в Китае

Лю Яи<sup>1</sup>, Вертакова Ю. В.<sup>2, \*</sup>

<sup>1</sup> Юго-Западный государственный университет, Курск, Российская Федерация

<sup>2</sup> Финансовый университет при Правительстве РФ, Курский филиал, Курск, Российская Федерация; \*vertakova7@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена проблемам дифференциации в развитии регионов. Межрегиональные диспропорции в развитии прослеживаются во многих странах, в том числе в Китае и России. Тема оценки межрегиональной дифференциации и совершенствования территориальной региональной политики является актуальной. Авторами постулируется идея, что для снижения межрегиональной дифференциации должны применяться направленные меры государственной экономической политики, в частности, это должно быть включено в региональные стратегические документы. Цель исследования состоит в оценке межрегиональной дифференциации в Китае на основе сравнительного анализа и индексного метода (расчета индекса Тейла, среднеквадратичного отклонения, коэффициента вариации). Методы исследования: анализ и синтез, сравнительный и экономико-статистический анализ. Объект исследования — макроэкономические показатели (ВРП, ВРП на душу населения, располагаемый доход на душу населения) в разрезе провинций КНР за период с 2001 г. по 2020 г. В статье проанализирована динамика уровня дифференциации регионального развития Китая и выявлены преимущества и недостатки реализованных региональных политик по снижению асимметрии регионов. Особое внимание уделяется вопросам фрагментарности и отсутствия координации существующих региональных политик в Китае. Раскрывается необходимость трансформации нынешней региональной политики и построения новой единой региональной политики.

**Ключевые слова:** межрегиональная дифференциация, региональное управление, государственная экономическая политика, государственное регулирование экономики, Китай

**Для цитирования:** Лю Яи, Вертакова Ю. В. Оценка межрегиональной дифференциации в Китае // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 33–44.

## Assessing Interregional Differentiation in China

Liu Yai<sup>1</sup>, Yulia V. Vertakova<sup>2, \*</sup>

<sup>1</sup> Southwestern State University, Kursk, Russian Federation

<sup>2</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch, Kursk, Russian Federation; \*vertakova7@yandex.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to the problems of differentiation in the development of regions. Inter-regional disproportions in development can be traced in many countries, including China and Russia. The topic of assessing interregional differentiation and improving the territorial regional policy is relevant. The authors postulate the idea that in order to reduce inter-regional differentiation, targeted measures of state economic policy should be applied, in particular, this should be included in regional strategic documents. The purpose of the study is to assess inter-regional differentiation in China based on comparative analysis and the index method (calculation of the Theil index, standard deviation, coefficient of variation). Research methods: analysis and synthesis, comparative and economic-statistical analysis. The object of the study is macroeconomic indicators (GRP, GRP per capita, disposable income per capita) in the context of the provinces of the PRC for the period from 2001 to 2020. The article analyzes the dynamics of the level of differentiation of China's regional development and identifies the advantages and disadvantages of the implemented regional policies to reduce the asymmetry of regions. Particular attention is paid to the fragmentation and lack of coordination of existing

regional policies in China. The necessity of transforming the current regional policy and building a new unified regional policy is revealed.

*Keywords:* interregional differentiation, regional management, state economic policy, state regulation of the economy, China

**For citing:** Liu Yai, Vertakova Yu. V. Assessing interregional differentiation in China // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 33–44.

---

## Введение

Оценка межрегиональной дифференциации является важным аспектом для понимания социально-экономического развития страны или региона. Перечислим несколько причин, почему это актуально.

1. **Равномерное развитие.** Оценка межрегиональной дифференциации позволяет определить степень неравномерности развития между различными регионами. Это помогает выявить проблемные области и сосредоточить усилия на их развитии, чтобы достичь более равномерного и поступательного экономического и социального прогресса.
2. **Планирование регионального развития.** Оценка межрегиональной дифференциации предоставляет информацию о сильных и слабых сторонах каждого региона, что помогает в планировании и разработке стратегий развития. Это позволяет определить приоритеты и направления инвестиций для достижения более устойчивого и сбалансированного регионального развития.
3. **Распределение ресурсов.** Оценка межрегиональной дифференциации помогает определить, какие регионы нуждаются в большем количестве ресурсов и поддержке для достижения своего потенциала. Это может быть важно для распределения государственных и частных инвестиций, чтобы обеспечить равные возможности для всех регионов.
4. **Предотвращение социальных конфликтов.** Неравномерное развитие регионов может привести к социальным конфликтам и напряженности. Оценка межрегиональной дифференциации позволяет выявить такие проблемы и принять меры для их предотвращения, такие как создание равных возможностей, улучшение доступа к образованию и здравоохранению, а также создание дополнительных рабочих мест.

В целом оценка межрегиональной дифференциации является важным инструментом для понимания и управления развитием регионов, чтобы достичь более сбалансированного и устойчивого социально-экономического развития. Многие исследователи [1; 3; 8] отмечают, что асимметрия регионов или межрегиональная дифференциация являются одной из основных проблем в развитии стран и требует реализации специальных мер государственной экономической политики.

В странах с высокой межрегиональной дифференциацией правительству необходимо разрабатывать и реализовывать государственную региональную политику, направленную на выравнивание развития всех регионов страны. Это обосновано несколькими аспектами. Во-первых, главной функцией и приоритетом большинства государств является обеспечение благосостояния населения и защита интересов всех своих граждан. Во-вторых, неравенство и несправедливость могут вызывать у населения неудовлетворение и протесты. Если государство не удовлетворяет нужды населения, и разрыв между менее и более развитыми регионами продолжает увеличиваться, это может привести к большим социальным проблемам и даже нестабильности общества и расколу государства. В-третьих,

высокий уровень дифференциации может привести к массовой миграции населения из менее развитых регионов в более развитые. С одной стороны, это затрудняет развитие менее развитых регионов из-за нехватки рабочих сил, человеческих капиталов, ресурсов и т. д. С другой стороны, это увеличивает нагрузку на более развитые регионы. Поэтому как с экономической, так и социальной точек зрения государство должно выравнять регионы, осуществлять государственное регулирование, обеспечивая синхронное развитие и уровень жизни населения во всех регионах, и тем самым способствуя гармоничному социально-экономическому развитию и стабильности всей страны.

Основной целью данной работы является анализ уровня межрегиональной дифференциации в Китае и предложение рекомендаций по совершенствованию существующей региональной политики для содействия согласованному развитию регионов и снижения асимметрии между ними. Данное исследование развивает и дополняет результаты, изложенные в более ранней работе авторов [2].

## Материалы и методы

Статической базой работы являются данные национальной статистической службы КНР. Экономические и социальные показатели были получены из официального сайта национальной статистической службы КНР [9] и сборника «Статистический ежегодник Китая» (2022 г.) [11].

В научных исследованиях [5; 6; 7] выделяют различные экономические показатели, которые могут характеризовать дифференциацию между регионами: ВВП (валовой внутренний продукт), ВРП (валовой региональный продукт), уровень безработицы, индекс промышленного производства, инвестиции, уровень доходов, индекс развития человеческого потенциала и др. Объектом нашего исследования являлись такие макроэкономические показатели, как ВРП, ВРП на душу населения, располагаемый доход на душу населения в разрезе провинций КНР за период с 2001 г. по 2020 г.

Существует несколько методов исследования региональной дифференциации, которые могут быть использованы для оценки различий между регионами.

1. Сравнительный анализ. Этот метод включает сравнение различных показателей и характеристик разных регионов. Например, можно сравнивать уровень ВРП, безработицы, развития образования, здравоохранения и других социально-экономических показателей между разными регионами. Это позволяет выявить различия и определить проблемные области.
2. Кластерный анализ. Этот метод включает группировку регионов на основе сходства их характеристик. Например, можно использовать статистические методы для определения кластеров регионов с похожим уровнем развития или социально-экономическими показателями. Это помогает выявить сильные и слабые стороны каждого кластера и разработать стратегии развития.
3. Индексирование. Этот метод включает создание индекса, который объединяет несколько показателей для оценки различий между регионами. Например, можно создать индекс развития региона, который включает такие показатели, как ВРП, безработица, образование, здравоохранение и другие. Это позволяет сравнивать и ранжировать регионы по уровню развития.
4. Географический информационный анализ. Этот метод включает использование географической информации и геопространственного анализа для изучения различий между регионами. Например, можно использовать картографические методы для отображения и анализа распределения различных показателей в разных регионах. Это помогает выявить пространственные различия и связи между разными характеристиками.

Это лишь некоторые из методов исследования региональной дифференциации, и каждый из них может быть применен в зависимости от конкретных целей и доступных данных. Мы использовали сравнительный анализ и индексирование.

В исследовании динамики уровня межрегиональной дифференциации для оценки абсолютной дифференциации ВРП на душу населения и дохода на душу населения в разных регионах используется среднее квадратическое отклонение, которое позволяет оценить, насколько показатели в каждом регионе отличаются от среднего значения по всей выборке. Чем больше показатель среднего квадратического отклонения, тем выше уровень разницы. Для оценки относительной дифференциации ВРП на душу населения и дохода на душу населения в разных регионах используется коэффициент вариации, который является отношением среднего квадратического отклонения к среднему значению и позволяет оценить, насколько высок или низок уровень различий между регионами по сравнению со средним значением. Чем выше коэффициент вариации, тем больше относительная дифференциация.

В качестве показателя величины межрегиональной дифференциации используется индекс Тейла, который может использоваться для измерения уровня неравенства между регионами. Чем выше индекс Тейла, тем более неравномерно распределены показатели. Мы рассчитывали индекс Тейла по показателю ВРП на душу населения:

$$T = \sum_{j=1}^n \frac{y_i}{y} \log \frac{y_i/y}{p_i/p},$$

где  $y_i$  — ВРП региона  $i$ ;  $n$  — количество регионов;  $y = \sum_{i=1}^n y_i$  — суммарный ВРП

всех регионов;  $p_i$  — численность населения в регионе;  $i$  — численность населения всех регионов.

Исследование успехов и недостатков нынешней региональной политики в Китае базируется на анализе официальных документов планирования и развития регионов Китая, а также ряде научных работ и официальных докладов, посвященных данной теме. Используются общенаучные методы, а также статистический, сравнительный, системный методы исследования.

## Результаты и обсуждение

Стратегия регионального развития Китая прошла путь от несогласованного развития к согласованному. Такой переход можно разделить на три этапа:

- первый этап — 1979–1990 гг. — характеризуется несогласованным развитием, приоритетом региональной политики является развитие Восточного региона Китая;
- второй этап — 1991–1998 гг. — центральное правительство Китая начинает обращать внимание на проблему развития Центрального и Западного регионов и готовится к реализации стратегии согласованного регионального развития;
- третий этап — с 1999 г. до нынешнего времени. Для улучшения согласованности и содействия скоординированному развитию регионов ряд национальных стратегий регионального развития разработан и реализован в течение последних 20 лет.

Конкретные содержание, особенности, проблемы и опыт применения стратегического подхода по снижению асимметрии регионов уже представлены в предыдущей публикации одного из соавторов данной статьи [4]. В соответствии с национальными стратегиями, органы власти на всех уровнях непрерывно разрабаты-

вают, реализуют и совершенствуют региональную политику в Китае, направленную на снижение асимметрии регионов и содействие скоординированному региональному развитию. Благодаря этим стратегиям и реализации целенаправленной экономической политики, направленной на снижение дифференциации, в последние годы качество и согласованность развития регионов Китая значительно улучшились, разрыв между регионами и уровнем жизни населения регионов стали менее существенными.

В результате проведенного исследования было выявлено, что в последние годы относительная дифференциация по ВРП на душу населения между регионами Китая постепенно сокращается (рис. 1, табл. 1, 2).

В отношении дифференциации между 31 административными единицами можно сказать, что в течение 2001–2020 гг. индекс Тейла, рассчитанный по ВРП на душу населения, снизился на 50% (см. рис. 1), коэффициент вариации ВРП на душу населения снизился на 37,1% (табл. 1), а коэффициент вариации располагаемого дохода на душу населения снизился на 23,2% (табл. 2). В отношении дифференциации между 4 экономическими районами КНР (Восточный, Северо-Восточный, Центральный и Западный) можно отметить, что индекс Тейла снизился еще больше — на 61,7% (см. рис. 1). В целом это свидетельствует о том, что региональные стратегии и политики в Китае оказались эффективными в достижении целей по сокращению разрывов между регионами и улучшению уровня жизни населения.

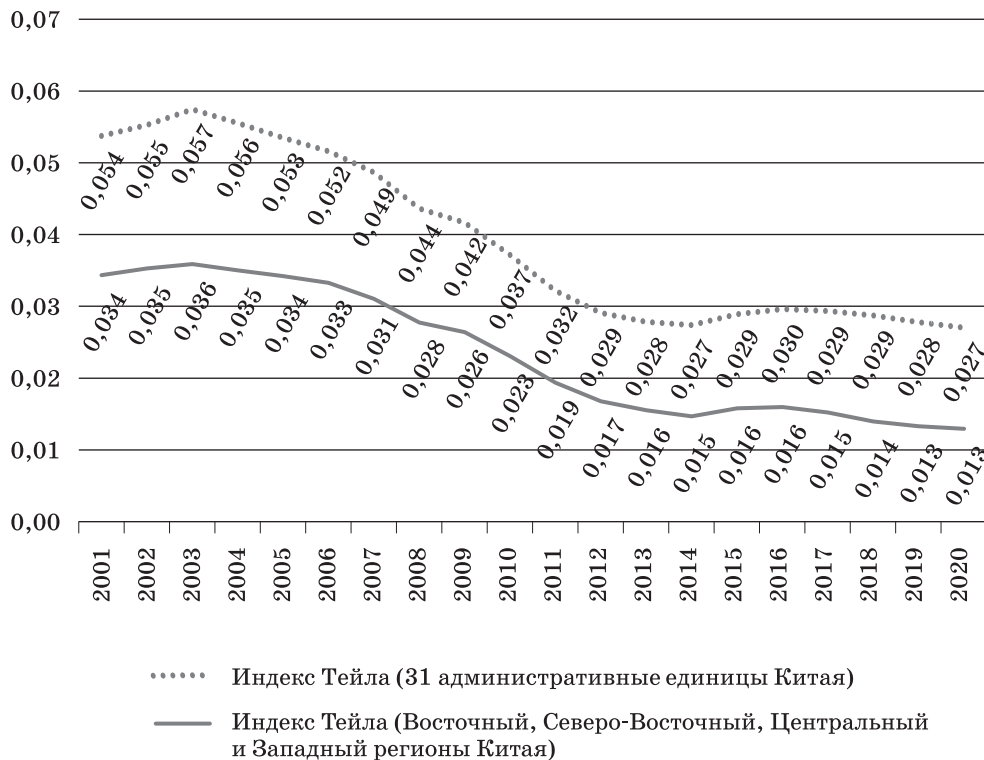


Рис. 1. Динамика межрегиональной дифференциации Китая по индексу Тейла  
 Fig. 1. Dynamics of interregional differentiation of China according to the Theil index

Источник: составлено Лю Яи на основе официальной информации, опубликованной на сайте Национальной статистической службы КНР.

**Среднее квадратическое отклонение ВРП на душу населения между регионами Китая (тыс. юаней)**

Table 1. Standard deviation of GRP per capita between regions of China (thousand yuan)

Год	Между 31 административными единицами Китая	Между административными единицами в Восточном регионе	Между административными единицами в Западном регионе	Между административными единицами в Центральном регионе	Между административными единицами в Северо-Восточном регионе
2000	5,89	7,46	1,22	0,50	2,44
2001	6,45	8,15	1,35	0,56	2,62
2002	7,13	8,99	1,51	0,61	2,90
2003	8,19	10,33	1,87	0,82	3,18
2004	9,38	11,83	2,24	1,00	3,24
2005	10,44	12,95	2,59	1,20	3,56
2006	11,57	14,22	2,98	1,35	4,03
2007	13,39	16,41	3,56	1,83	4,92
2008	14,35	17,13	4,42	2,30	5,77
2009	14,94	17,55	5,03	2,14	5,89
2010	16,15	18,57	5,90	2,51	5,41
2011	17,42	19,87	6,93	3,10	5,88
2012	18,15	20,81	7,62	3,64	5,87
2013	19,28	22,39	8,07	4,26	6,07
2014	20,53	24,04	8,61	5,29	6,23
2015	22,15	25,81	8,92	6,30	6,79
2016	24,32	28,61	9,61	7,55	6,39
2017	26,83	32,08	10,50	7,63	7,04
2018	29,36	35,87	11,00	8,80	8,13
2019	31,02	37,98	11,78	9,66	8,33
2020	31,28	38,65	11,82	8,35	7,89
2021	35,50	43,67	14,50	9,07	8,84

Источник: составлено Лю Яи на основе официальной информации, опубликованной на сайте Национальной статистической службы КНР.

Стоит отметить: несмотря на то, что в последние годы региональная политика и стратегия в Китае уже в значительной степени способствует согласованному развитию регионов, проблема несогласованности и асимметрии развития все еще существует и приобрела новые формы выражения. Согласно официальному докладу XX съезда Коммунистической партии Китая, перед региональным развитием все еще стоят трудности и вызовы, включая проблемы асимметрии развития регионов и неравенства доходов между городскими и сельскими регионами. В настоящее время дифференциация развития регионов Китая проявляется через несколько аспектов:

- во-первых, уровень дифференциации между 31 административными единицами и между 4 экономическими регионами снизился, но проблема дифференциации регионов в Китае все еще серьезна и проявляется в связи с большими географиче-

**Коэффициент вариации ВРП на душу населения между регионами Китая**  
 Table 2. Variation coefficient of GRP per capita between regions of China

Год	Между 31 административными единицами Китая	Между административными единицами в Восточном регионе	Между административными единицами в Западном регионе	Между административными единицами в Центральном регионе	Между административными единицами в Северо-Восточном регионе
2000	0,70	0,53	0,24	0,09	0,29
2001	0,70	0,53	0,24	0,09	0,29
2002	0,70	0,52	0,24	0,09	0,30
2003	0,71	0,53	0,26	0,11	0,30
2004	0,70	0,52	0,27	0,11	0,28
2005	0,68	0,50	0,27	0,11	0,27
2006	0,66	0,49	0,27	0,11	0,27
2007	0,63	0,47	0,26	0,12	0,27
2008	0,58	0,44	0,27	0,13	0,27
2009	0,56	0,42	0,28	0,11	0,26
2010	0,52	0,39	0,27	0,10	0,21
2011	0,48	0,37	0,27	0,11	0,19
2012	0,46	0,36	0,26	0,11	0,17
2013	0,44	0,35	0,25	0,12	0,16
2014	0,44	0,36	0,24	0,14	0,16
2015	0,45	0,36	0,24	0,16	0,17
2016	0,46	0,37	0,24	0,17	0,16
2017	0,46	0,38	0,23	0,16	0,16
2018	0,46	0,39	0,22	0,16	0,18
2019	0,45	0,38	0,22	0,16	0,17
2020	0,44	0,38	0,21	0,14	0,15
2021	0,44	0,38	0,23	0,13	0,16

Источник: составлено Лю Яи на основе официальной информации, опубликованной на сайте Национальной статистической службы КНР.

- ческими различиями. Дифференциация ВРП на душу населения и располагаемого дохода на душу населения между административными единицами в Восточном регионе высокая. Также тенденция увеличения дифференциации между провинциями может намечаться внутри Восточного, Западного и Центрального региона;
- во-вторых, уровень межрегиональной дифференциации по располагаемому доходу на душу населения все еще высок, несмотря на сокращение относительной дифференциации между менее и более развитыми регионами. Это может влиять на продолжающееся увеличение абсолютной дифференциации между регионами (табл. 3, 4). С 2015 по 2021 г. абсолютный разрыв располагаемого дохода на душу населения между Восточным регионом и Центральным регионом, Западным регионом, Северо-Восточным регионом увеличился на 56,7%, 51,3% и 100,5%, соответственно (табл. 5);

**Среднее квадратическое отклонение по располагаемому доходу  
на душу населения между регионами Китая (юань)**

Table 3. Standard deviation of per capita disposable income between regions of China (yuan)

Год	Между 31 административными единицами Китая	Между административными единицами в Восточном регионе	Между административными единицами в Западном регионе	Между административными единицами в Центральном регионе	Между административными единицами в Северо-Восточном регионе
2005	3464,91	4318,10	763,36	435,71	548,81
2006	3894,51	4836,17	915,97	403,69	683,89
2007	4298,87	5372,17	1091,15	421,66	982,37
2008	4811,23	6007,28	1351,44	441,18	1285,37
2009	5200,09	6471,81	1499,80	495,33	1458,45
2010	5719,66	7059,25	1657,61	576,72	1807,84
2011	6431,63	7881,09	1994,58	614,78	2203,18
2012	7039,71	8603,21	2265,62	716,04	2547,98
2013	7680,41	9415,41	2460,91	794,32	2810,65
2014	8327,89	10189,81	2688,20	899,27	3093,99
2015	8988,46	11073,07	2799,77	1031,93	3428,32
2016	9743,50	12019,00	2963,58	1243,81	3544,07
2017	10568,90	13055,64	3126,72	1421,05	3781,36
2018	11465,46	14224,29	3298,24	1605,21	4006,40
2019	12367,15	15383,40	3440,85	1872,35	4281,82
2020	12661,00	15745,55	3417,49	1808,22	4300,04
2021	13652,86	16951,75	3616,68	2112,08	4425,84

Источник: составлен Лю Яи на основе официальной информации, опубликованной на сайте Национальной статистической службы КНР.

- *в-третьих*, проблема асимметрии развития между югом и севером Китая становится все более серьезной, несмотря на некоторые успехи в решении проблемы асимметрии между востоком и западом. В последние годы многие китайские специалисты обращают большое внимание на проблему продолжающегося увеличения разрыва в развитии между Южным и Северным Китаем [13; 14]. Вэй Лицзюнь, исполнительный вице-председатель Китайского центра международного экономического обмена, заявил, что в последние годы рост экономики на Юге очевидно быстрее, чем на Севере, и доля ВРП Юга во всей стране продолжает увеличиваться, доля ВРП Севера — уменьшаться (рис. 2) [10];
- *в-четвертых*, сейчас в Китае все еще существует значительное различие в развитии и уровне жизни населения городских и сельских регионов, включая доходы жителей, доступность образования и здравоохранения, а также инфраструктуру. Одновременно наблюдается проблема увеличивающегося разрыва между сельскими регионами [12]. Сельские регионы на Востоке Китая более развитые, чем сельские регионы в других регионах.



**Коэффициент вариации по располагаемому доходу на душу населения  
между регионами Китая**

Table 4. Coefficient of variation in per capita disposable income between regions of China

Год	Между 31 административными единицами Китая	Между административными единицами в Восточном регионе	Между административными единицами в Западном регионе	Между административными единицами в Центральном регионе	Между административными единицами в Северо-Восточном регионе
2005	0,56	0,42	0,16	0,08	0,09
2006	0,56	0,42	0,18	0,07	0,10
2007	0,54	0,41	0,18	0,06	0,12
2008	0,52	0,41	0,19	0,05	0,13
2009	0,52	0,40	0,19	0,05	0,14
2010	0,50	0,39	0,18	0,06	0,15
2011	0,49	0,38	0,19	0,05	0,16
2012	0,47	0,37	0,19	0,05	0,16
2013	0,46	0,36	0,18	0,05	0,16
2014	0,46	0,36	0,18	0,05	0,16
2015	0,45	0,36	0,17	0,06	0,17
2016	0,45	0,36	0,16	0,06	0,16
2017	0,45	0,36	0,16	0,06	0,16
2018	0,45	0,36	0,15	0,07	0,16
2019	0,44	0,36	0,15	0,07	0,16
2020	0,43	0,35	0,14	0,07	0,15
2021	0,39	0,35	0,13	0,07	0,15

Источник: составлено Лю Яи на основе официальной информации, опубликованной на сайте Национальной статистической службы КНР.

Таблица 5

**Располагаемый доход на душу населения в 4 экономических районах Китая (юань)**

Table 5. Disposable income per capita in 4 economic regions of China (yuan)

Экономический район КНР	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Восточный регион	20 223,3	30 654,7	33 414,0	36 298,2	39438,9	41 239,7	44 980,3
Центральный регион	18 442,1	20 006,2	21 833,6	23 798,3	26 025,3	27 152,4	29 650,0
Западный регион	16 868,1	18 406,8	20 130,3	21 935,8	23 986,1	25 416,0	27 798,4
Северо-Восточный регион	21 008,4	22 351,5	23 900,5	25 543,2	27 370,6	28 266,2	30 517,7

Источник: составлено Лю Яи по Статистическому ежегоднику Китая.

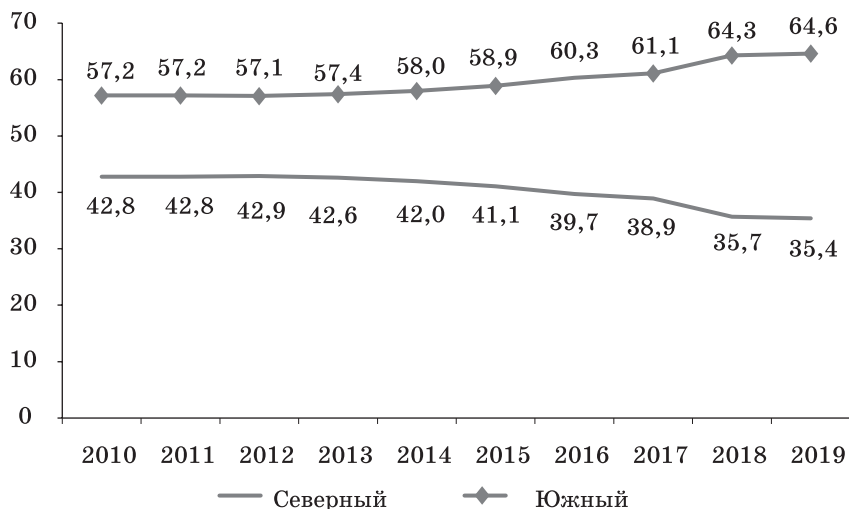


Рис. 2. Доля ВРП Северного (15 субъектов) и Южного Китая (16 субъектов) в общем объеме ВВП КНР (%)

Fig. 2. The share of GRP of North (15 regions) and South China (16 regions) in the total GDP of China (%)

Источник: составлено Лю Яи на основе официальной информации, опубликованной на сайте Национальной статистической службы КНР.

Для решения указанных проблем необходимо дальнейшее совершенствование региональной политики, чтобы обеспечить сбалансированное и устойчивое развитие всех регионов страны.

### Заключение

Китай является развивающейся страной с высоким уровнем межрегиональной и сельской-городской дифференциации. Хотя реализованные региональные стратегии, политики и меры по снижению асимметрии регионов уже принесли определенные успехи, преодоление проблемы дифференциации в Китае является долгосрочной и сложной задачей, на решение которой направлены меры экономической политики страны.

Наше исследование показало, что на данный момент, несмотря на то что уровень дифференциации и относительные разрывы между регионами Китая сократились, проблема дифференциации в развитии регионов все еще актуальна. Мы продемонстрировали, что наблюдается постепенное усиление разрыва развития между южной и северной частями Китая, рост уровня дифференциации внутри экономического региона, имеется проблема отсутствия способности к эндогенному развитию в менее развитых регионах и усиление разрыва между сельскими регионами.

Чтобы обеспечить согласованное развитие регионов, правительство Китая реализует ряд мер, которые не носят системного характера. В Китае, в отличие от России, не сформирована единая система регионального стратегического планирования. Существующие региональные политики часто формируются в соответствии с потребностями и особенностями регионов, но между ними отсутствует интеграция, отсутствует единый стандарт. Они не находятся в единой методологической рамке, характеризуются фрагментарностью и несогласованностью.

В контексте новых условий развития регионов Китая, с целью снижения асимметрии между регионами и содействия их координационному развитию, мы рекомендуем правительству Китая трансформировать действующую региональную политику, создав единую региональную политику с унифицированными стандартами. Для этого необходимо использовать дифференцированный подход, ориентированный на различные типы регионов, повышая направленность и рациональность разработки и реализации политик с учетом закономерностей развития рыночной экономики. Важно перестроить и включить существующие региональные политики в единую рамку, усиливая их целенаправленность на снижение межрегиональной дифференциации.

## Литература

1. Вертакова Ю. В., Клевцова М. Г., Положенцева Ю. С., Некипелова А. С. Дифференциация регионов в соответствии с фазами развития: модифицированная методика оценки структурного цикла // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 3 (93). С. 15–19.
2. Вертакова Ю. В., Лю Яи. Стратегический подход к снижению межрегиональной экономической дифференциации: опыт Китая // Вестник университета. 2021. № 10. С. 122–132.
3. Казакова С. М., Климанов В. В. Зарубежный опыт применения дифференцированного подхода в регулировании регионального развития // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 4. С. 55–68.
4. Лю Яи. Методы оценки дифференциации регионального экономического развития // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 2. С. 10–14.
5. Механизм структуризации социально-экономического пространства региона: кластерный подход / Ю. В. Вертакова, М. Г. Клевцова, В. А. Плотников, Ю. С. Положенцева. М. : Русайнс, 2017. 296 с.
6. Мороз Н. А., Плотников В. А. Дифференциация российского экономического пространства как фактор обеспечения экономической безопасности // Экономика и управление. 2018. № 1 (147). С. 70–78.
7. Скуфвина Т. П., Баранов С. В., Самарина В. П. Эконометрическая оценка развития межрегиональной дифференциации в России и прогноз влияния ВТО на динамику процесса. Апатиты : Изд-во Кольского науч. центра РАН, 2015. 150 с.
8. Ускова Т. В. Совершенствование региональной социально-экономической политики — стратегическая задача государства // Проблемы развития территории. 2014. № 1. С. 7–13.
9. 中华人民共和国国家统计局 [Национальная статистическая служба КНР] (на кит. яз.). URL: <http://www.stats.gov.cn/>. (дата обращения: 19.05.2023).
10. 中国如何让区域经济成为发展引擎? [Как Китай может сделать региональную экономику двигателем своего развития?] (на кит. яз.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chinanews.com.cn/cj/2019/03-31/8796127.shtml> (дата обращения: 21.05.2023).
11. 中国统计年鉴 [Статистический ежегодник Китая в 2022 г.] (на кит. яз.) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2022/indexch.htm> (дата обращения: 19.05.2023).
12. 县域数字乡村指数分析报告 [Доклад об уровне цифровизации уездов Китая за 2020 год] (на кит. яз.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.doc88.com/p-28939694383275.html> (дата обращения: 23.05.2023).
13. 张可云 [Зханг Кэйюн]. 区域协调发展应聚焦“穷堵老” [Региональное координированное развитие должно сфокусироваться на решении проблем «бедности, застоя и депрессии»]. (на кит. яз.) [Электронный ресурс]. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686635903603793680&wfr=spider&for=pc> (дата обращения: 17.05.2023).
14. 魏后凯 [Вэй Хоукай]. 促进区域协调发展的战略抉择与政策重构 [Стратегический выбор и перестройка политики для стимулирования координации развития регионов] 技术经济 [Технико-экономический журнал]. 2023. № 1. С. 14–23. (на кит. яз.).

### Об авторах:

**Лю Яи**, преподаватель кафедры международных отношений и государственного управления Юго-Западного государственного университета (Курск, Российская Федерация); [podguswsu@yandex.ru](mailto:podguswsu@yandex.ru)

**Вертакова Юлия Владимировна**, профессор Курского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Курск, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; vertakova7@yandex.ru

## References

1. Vertakova Yu. V., Klevtsova M. G., Polozhentseva Yu. S., Nekipelova A. S. Differentiation of regions in accordance with the phases of development: a modified method for assessing the structural cycle // *Izvestiya of the St. Petersburg State University of Economics*. 2015. N 3 (93). P. 15–19 (in Rus.).
2. Vertakova Yu. V., Liu Yai. A strategic approach to reducing inter-regional economic differentiation: China's experience // *Bulletin of the University*. 2021. N 10. P. 122–132 (in Rus.).
3. Kazakova S. M., Klimanov V. V. Foreign experience in applying a differentiated approach to the regulation of regional development // *Regional Economics. South of Russia*. 2018. N 4. P. 55–68 (in Rus.).
4. Liu Yai. Methods for assessing the differentiation of regional economic development // *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*. 2022. N 2. P. 10–14 (in Rus.).
5. The mechanism of structuring the socio-economic space of the region: a cluster approach / Yu. V. Vertakova, M. G. Klevtsova, V. A. Plotnikov, Yu. S. Polozhentseva. M. : Rusayns, 2017. 296 p. (in Rus.).
6. Moroz N. A., Plotnikov V. A. Differentiation of the Russian economic space as a factor in ensuring economic security // *Economics and Management*. 2018. N 1 (147). P. 70–78 (in Rus.).
7. Skuf'ina T. P., Baranov S. V., Samarina V. P. Econometric assessment of the development of inter-regional differentiation in Russia and the forecast of the impact of the WTO on the dynamics of the process. Apatity: Publishing House of the Kola Scientific. Center of the Russian Academy of Sciences, 2015. 150 p. (in Rus.).
8. Uskova T. V. Improving the regional socio-economic policy — the strategic task of the state // *Problems of development of the territory*. 2014. N 1. P. 7–13 (in Rus.).
9. 中华人民共和国国家统计局 [National Statistical Office of the People's Republic of China] [Electronic source]. URL: <http://www.stats.gov.cn/> (accessed: 19.05.2023) (in Chinese).
10. 中国如何让区域经济成为发展引擎 [How can China make the regional economy the engine of its development?]. URL: <https://www.chinanews.com.cn/cj/2019/03-31/8796127.shtml> (accessed: 21.05.2023) (in Chinese).
11. 中国统计年鉴 [Statistical Yearbook of China 2022] [Electronic source]. URL: <http://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2022/indexch.htm> (accessed: 19.05.2023) (in Chinese).
12. 县域数字乡村指数分析报告 [2020 China County Digitization Level Report] [Electronic source]. URL: <https://www.doc88.com/p-28939694383275.html> (accessed: 23.05.2023) (in Chinese).
13. 张可云 [Zhang Keiyun]. 区域协调发展应聚焦“穷堵老” [Regional coordinated development should focus on solving the problems of “poverty, stagnation and depression”] [Electronic source]. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686635903603793680&wfr=spider&for=pc> (accessed: 17.05.2023) (in Chinese).
14. 魏后凯 [Wei Houkai]. 促进区域协调发展的战略抉择与政策重构 [Strategic Choice and Policy Restructuring to Promote Regional Development Coordination]. *技术经济 [Technical and Economic Journal]*. 2023. N 1. P. 14–23 (in Chinese).

## About the authors:

**Liu Yai**, Lecturer of the Department of International Relations and Public Administration, Southwestern State University (Kursk, Russian Federation); mogu-swsu@yandex.ru

**Yulia V. Vertakova**, Professor of the Kursk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Kursk, Russian Federation), Doctor of Economics, Professor; vertakova7@yandex.ru

# Подходы к проектированию и актуализации компетентностных моделей образовательных программ на основе интеллектуального анализа вакансий работодателей

Минаев Д. В.

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

## РЕФЕРАТ

Проанализирована общая логика формирования моделей компетенций в процессе взаимодействия субъектов и институтов рынка труда и профессионального образования. Определены возможные разрывы в последовательном развертывании компетентностных моделей по цепочке «профессия — профессиональный стандарт — федеральный государственный образовательный стандарт — образовательная программа». Рассмотрение проведено с учетом информационных аспектов, которые влияют на возможность задействования инструментария интеллектуального машинного анализа. Определены ключевые точки процесса, где интеллектуальный анализ может сыграть большую роль. Представлен пример практической реализации такого анализа для набора 9 разнородных магистерских программ на базе аналитической платформы KNIME. Сформулирована идея о переходе к парадигме более гибкого формирования нормативных моделей компетенций.

*Ключевые слова:* модель компетенций, компетентностный подход, цифровой образовательный инжиниринг, интеллектуальный анализ, машинное обучение, обработка текста на естественном языке

**Для цитирования:** Минаев Д. В. Подходы к проектированию и актуализации компетентностных моделей образовательных программ на основе интеллектуального анализа вакансий работодателей // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 45–68.

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

## Approaches to the Design and Updating of Educational Programs Competence Models Based on the Intellectual Analysis of Employers' Vacancies

Dmitry V. Minaev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; post@minaevdv.pro

## ABSTRACT

The general logic of the formation of competence models in the interaction of labor market subjects and vocational education institutions is analyzed. Possible gaps in the sequential deployment of competency models along the chain “profession — professional standard — federal state educational standard — educational program” have been identified. The review was carried out taking into account information aspects affecting the possibility of using intelligent machine analysis tools. The key points of the process in which intellectual analysis can play a big role are identified. An example of the practical implementation of such an analysis based on the CNAME analytical platform for a set of 9 heterogeneous master’s programs is presented. The idea of transition to a paradigm of more flexible formation of normative models of competencies is formulated

*Keywords:* competence model, competence-based approach, digital educational engineering, machine learning, intelligent analysis, KNIME analytical platform, natural language text processing

**For citing:** Minaev D.V. Approaches to the design and updating of educational programs competence models based on the intellectual analysis of employers' vacancies// Administrative consulting. 2023. N 10. P. 45–68.

*The reported study was funded by Foundation for the Development of Scientific Research and Applied Developments of NWIM RANEPА.*

---

Задача согласования целей и результатов профессионального образования с требованиями реального сектора экономики была и остается одной из ключевых при совершенствовании образовательных систем. Комплексное решение этой задачи задумывалось с помощью внедрения компетентностного подхода. Соответственно, его практическая реализация предусматривалась на основе разработки и внедрения сопряженной триады: профессиональные стандарты (ПС) — федеральные образовательные стандарты (ФГОС) — Образовательные программы (ОП). Причем, это не просто список состыкованных документов. Это своего рода целевой вектор: от требований работодателей к результатам образования — компетенциям выпускника. Таким образом, указанная последовательность отражает соответствующую логику определения и имплементации модели компетенций.

С момента начала указанной реформы прошло уже более 10 лет. Можно подводить некоторые итоги, а также рассматривать новые перспективы дальнейшего совершенствования условий и механизмов реализации компетентностного подхода, открывающиеся в связи с развитием интеллектуальных средств обработки данных: машинного обучения, нейросетей и других технологий. Эти средства обеспечивают не только анализ числовой информации, но и работу с большими объемами частично формализованных текстовых данных. Информационная природа проблематики оперирования с компетентностными моделями адекватна такому виду обработки. Представление компетенций реализуется преимущественно в виде текстовых описаний.

Для развития методологии применения такого инструментария нужно изначально определиться с его местоположением в возможностях разрешения общей проблематики реализации компетентностного подхода. Здесь имеется ряд проблемных областей:

- методологические (терминология, способы представления компетентностных моделей, построение классификаций и др.);
- прагматические (уровень охвата ПС профессиональных областей, качество определенных в ПС моделей компетенций, адекватность моделей компетенций ОП и ПС, качество трансформации моделей компетенций ОП в дидактическое обеспечение, ну и наконец — качество непосредственно самого учебного процесса).

Сначала обратим свое внимание на методологическую область. Вопросы возникают уже на самой начальной стадии — терминологической. Каждое из базовых, используемых в обсуждаемой нами сфере понятий: компетенция, навык, трудовая функция и др., а также из англоязычной терминологии: *responsibility*, *key skills* и т. д., очевидно, имеет самостоятельное значение. Обсуждению смысла этих терминов в контексте компетентностного подхода посвящено достаточно много отечественных работ, начиная с самых ранних публикаций его исследователей и пропагандистов Л. П. Алексеевой, В. И. Байденко, В. А. Болотова, И. А. Зимней, А. К. Марковой, Н. С. Шаблыгиной [1, 2, 5, 12, 13, 17] и заканчивая публикациями относительно недавнего времени А. А. Коростылева, Л. К. Чесноковой, О. Н. Ярыгина [15, 22]. Анализ этих публикаций показывает, что общепризнанной единообразной интерпретации многих из терминов до сих пор нет. Этот факт выпукло подчеркивает Б. Р. Мендель [16]. Один из отечественных апологетов использования компетентностного подхода В. И. Байденко, анализируя в 2017 г. прогресс Болонского про-

цесса, отмечает [3], что «национальные рамки квалификаций не смогли вполне завладеть умами академических сообществ». А. А. Коростелев, обсуждая компетентностный подход, отмечает: «При всем распространении и приблизительно общей трактовке указанных понятий, сами термины остаются нечетко определенными, не взаимоувязанными с другими понятиями, используемыми при определении целей и критериев в педагогике высшего образования» [15]. Некоторые авторы вообще подвергают критике различные грани использования компетентностного подхода (см., например, публикации Л. Е. Басовского [4], Е. Д. Пушкарева [18]). В том числе и по причине незаконченности теоретической унификации различных аспектов компетентностного подхода.

Однако, специально подчеркнув этот момент, пока оставим в стороне такую проблематику. Она требует отдельного и более глубокого обсуждения. В то время как практическая реализация компетентностного подхода является насущной задачей. Несмотря на различие смыслов в целом понятно, что в контексте нашего обсуждения речь идет о различных формах представления одного и того же: полного соответствия способностей работника выполняемой работе, решаемой задаче. В связи с этим будем в большинстве случаев использовать термин компетенция в этом — обобщающем смысле, в некоторых случаях замещаюшем другие, близкие по значению термины. По тем же причинам далее мы будем использовать термины: профессия, специальность и занятие как несущие более или менее близкий смысл, не вдаваясь в нюансы их трактовки. Выбранный уровень абстрагирования обсуждения позволяет это сделать без потери качества выводов.

Посмотрим на процесс обеспечения искомого соответствия с более общих позиций (рис. 1). Причем проведем это рассмотрение с учетом организационно-информационных аспектов, которые влияют на возможность задействования инструментария интеллектуального машинного анализа.

Исходно мы имеем широкий спектр реализуемых экономических активностей, требующих от выполняющих их работников определенной специализации. Эта специализация предопределяет соответствующие компетенции. Многовековая эконо-

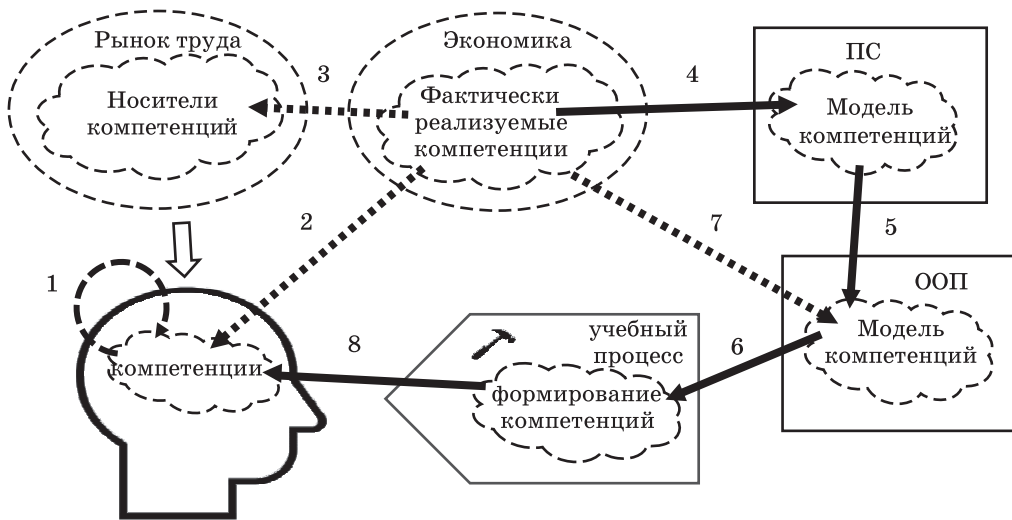


Рис. 1. Общая логика формирования компетенций  
 Fig. 1. General logic of competence formation

мическая практика привела к выделению соответствующих укрупненных профессий. В дальнейшем экономические науки в определенной мере систематизировали их состав и формализовали их функционал. Например, в области менеджмента: маркетинг, логистика, финансовое управление и так далее. На уровне общественных институтов это вылилось в разработку различных классификаций профессий/занятий (в России — ОКПДТР, ОКСВНК, ОКСО, ОКЗ). Однако такая систематизация не отменяет многообразие реальных экономических практик и, соответственно, особых, а иногда и уникальных требований к работникам.

Как устраняется расхождение между требованиями к работнику, реализуемыми при подготовке в ограниченном классе подвергшихся систематизации профессий и требованиями реальных рабочих мест, обладающих спецификой? Тут есть несколько путей.

Первый, самый «приземленный», предполагает обучение или доучивание сотрудника на месте. Самостоятельно (1; здесь и далее по контексту обозначение стрелок на рис. 1) или в форме наставничества (2). Здесь необходимые компетенции приобретаются/формируются напрямую. Иногда даже без специальной формализации. Путем проб и ошибок. В этом случае при наборе сотрудников работодатель может вообще не предъявлять специальных требований к компетенциям. А ограничиться самыми общими требованиями к личным качествам претендента: интеллектуальным, физическим, коммуникативным и другим.

Если работодатель доучивает нанятого работника, то предполагается, что какой-то базовый уровень необходимых компетенций у последнего уже имеется. Соответственно, работодатель предварительно должен этот состав формализовать и предъявить его соискателям. А потом в процессе приема на работу как-то оценить. Отметим этот момент. В теоретическом смысле можно обозначить, что работодатель должен сформировать собственную модель компетенций. Обозначим ее как наивную. (Этот условный эпитет просто обозначает, что такая формализация чаще всего не опирается на глубокие научно-теоретические проработки.)

Очевидно, что здесь начинают возникать информационные разрывы. Например, работодатели могут не очень ясно осознавать требования к компетентной модели, не вполне корректно формализовывать состав и содержание требуемых компетенций. Теория менеджмента здесь им может оказать некоторую помощь. Тем не менее разрыв между требуемым и понимаемым все равно может оставаться — разрыв восприятия.

Далее работодатели предъявляют эти требования внешнему миру, например, размещая объявления в рекрутинговых базах данных. Для этого процесс формализации должен быть завершен. Он должен перейти из умозрительной в документальную форму. Качество такой формализации может иметь разный уровень. Вполне возможен случай, когда текстовое описание требований будет отражать те самые, — неполные и не вполне корректные представления о необходимых компетенциях. Но даже, если исходное понимание модели компетенций было достаточно адекватное, оно может быть не очень правильно письменно изложено. Обозначим это — «лингвистическим» разрывом. Этот разрыв в совокупности с разрывом восприятия формирует искаженную основу для отбора претендентов на рабочее место (3).

Другой путь решения поставленной задачи — институциональный. Здесь к процедуре согласования моделей компетенций подключаются системные институты организации рынка труда и образования. В идеале они могли бы достигать более полного сопряжения компетенций работника с требуемыми на рабочем месте: за счет научного осмысления и формирования соответствующей обоснованной методологии моделирования, за счет участия в процессе выявления и интерпретации компетенций специально подготовленных экспертов и так далее. Именно этот путь



реализует организационная связка ПС — ФГОС — ОП. Однако на этом пути возникают свои собственные разрывы. Они определяются самой логикой разбиения на звенья всей процедуры последовательной трансляции компетентностных моделей.

Первичный разрыв появляется при формировании компетентностной модели в профессиональных стандартах, как отображения соответствующей компетентностной модели конкретного типа рабочего места (4). Предполагается, что этим занимаются специальные эксперты. И, таким образом, описанные выше разрыв восприятия и лингвистический разрыв минимизируются. Это плюс. Но, понятно, здесь возникает новая задача специального отбора и подготовки экспертов, и, соответственно, разработки специальной методологии их действий. Если это не реализовано, положительный эффект институализации полностью нивелируется. Условно, это можно обозначить экспертным разрывом.

Есть и другая проблема. Очевидно, что практически невозможно полностью индивидуализировать процесс разработки ПС под конкретные рабочие места. По сути, такая индивидуализация отрицает саму идею создания ПС. Они всегда создаются под некоторое обобщение вида профессиональной деятельности. Возникает классификационный разрыв. Полное совмещение пространства компетентностных моделей ПС и реального рынка труда в этом случае означает построение предельно детализированных классификаторов видов деятельности, что на практике сопряжено с неприемлемыми издержками.

Еще один момент. Хотя существующие классификаторы в той или иной мере и покрывают пространство профессий/ видов деятельности/ занятий, но они создавались в первую очередь для обслуживания учета экономической активности и статистики. Известно, что качество представления ими реальной картины даже для решения этих задач подвержено обоснованной критике. Например, многие современные виды деятельности, связанные с цифровизацией, просто не находят в них своего отражения. Обслуживание же задач, связанных с формированием компетентностных моделей, при разработке таких классификаторов вообще не принималось во внимание.

Несколько утопичной идеей представляется и тотальный охват всего массива существующих экономических видов деятельности качественной компетентностной экспертизой (в смысле целей стандартизации). Если в крупных, относительно однородных отраслях, где функционируют общественные профессиональные сообщества, задача организации экспертизы ПС еще решаема, то во многих других отраслях это выглядит проблематично. Примером благоприятного развития событий является деятельность Совета по профессиональным квалификациям в наноиндустрии (СПК НАНО<sup>1</sup>). Эта организация на системной основе и достаточно полно осуществляет мониторинг рынка труда, формирование рамки квалификаций, разработку профстандартов, экспертизу ФГОС и программ, профессионально-общественную аккредитацию и независимую оценку квалификаций [20]. Напротив, в отраслях легкой, пищевой, деревообрабатывающей и ряда других отраслей промышленности такого рода системная институционализация пока отсутствует<sup>2</sup>. Более того, она отсутствует или реализуется фрагментарно даже в тех областях, где вполне ожидаема. Пример — функционирование СПК в горно-металлургическом комплексе<sup>3</sup>.

Здесь присутствует и динамический аспект. Сегодня для выполнения конкретной рабочей функции требуются одни компетенции, а завтра несколько иные. Критич-

<sup>1</sup> Сайт организации: <https://spknano.ru/>.

<sup>2</sup> По крайней мере на момент написания статьи в реестре сведений о независимой оценке квалификаций при Национальном совете по квалификациям организации из этой отрасли не числились.

<sup>3</sup> Сайт организации: <http://www.amror.ru>.

ным фактором становится скорость экспертизы, модернизации и выпуска новых версий ПС. А процесс их модернизации достаточно инерционен.

Следующая группа разрывов (5) возникает при трансляции компетентностной модели ПС в компетентностную модель ОП — разрыв «дидактической интерпретации». Согласно реализуемому сейчас механизму, компетентностная модель ПС должна быть просто инкорпорирована в ОП. Но при этом ее надо развернуть в конкретику учебных дисциплин. Это и означает формирование компетентностной модели ОП. Для этого проектировщик ОП, а это, как правило, преподаватель, должен выступить в роли очередного эксперта. В идеале он должен проделать тот же самый путь, что и эксперт — проектировщик ПС, так как он должен представлять, что стоит за отдельными формулировками компетенций в ПС. Либо должна быть обеспечена плотная экспертная поддержка от разработчика ПС. Такой подход реализуется в малой степени. Обычно формулировки компетенций ПС трансформируются в учебную дидактику умозрительно, с опорой на теоретико-методологический багаж, который смог до этого усвоить проектировщик ОП. Карьера вузовского преподавателя часто полностью замыкается стенами вуза, и такой багаж основывается на чисто теоретической подготовке. Если все эти моменты сливаются вместе в своей негативной крайности, разработка модели компетенций ОП превращается в формалистику и профанацию.

Далее следует конкретная технологическая реализация компетентностной модели ОП в учебном процессе, и формирование в ходе этого процесса конечных компетенций студента (6). Там тоже могут возникать разрывы, имеющие различную природу. В целом, это — разрыв, связанный с качеством образования. Но мы не будем его подробно обсуждать. Вопросы качества образования в этом разрезе глубоко прорабатываются в педагогике, теории организации образовательного процесса и т. д. Единственно, что нас здесь по-прежнему может интересовать — способы описания компетентностных моделей и методы оценки параметров компетенций. Чтобы оценить качество реализации сквозного процесса совмещения исходной модели компетенций реальной экономики и конечных компетенций выпускника, нужно уметь их оценивать. Здесь вопросы имеются. Квалиметрия компетенций — это по-прежнему все еще недостаточно проработанная область.

Вернемся к началу наших рассуждений. Альтернативный вариант определения компетентностной модели ОП — форсайт-исследование (7). По сути, в этом случае этап ПС исключается. Соответственно, уходят как достоинства этого варианта, так и связанные с этим этапом разрывы. Разработка компетентностной модели ОП приближается к первоисточнику. Это безусловный плюс. Более того, в этом случае становится гораздо менее значимой проблематика классифицирования. ОП может проектироваться под экономическую активность любой нацеленности и любого разумного уровня агрегирования, без оглядки на то, учтена она в существующем классификаторе или нет. Главное, что она реально существует и востребована в достаточном объеме, чтобы перейти от индивидуальной подготовки (как это было описано в самом начале), к массовой — эффективно действующей потенциал института высшего профессионального образования. Особенно эффективен такой подход в случае инновационной экономики, перманентно порождающей все новые профессии и кардинально преобразующей старые. Процессы поддержки государственных классификаторов и разработки ПС становятся, в обсуждаемом нами смысле, слишком неповоротливыми.

В этом варианте, конечно, также присутствует проблематика обеспечения соответствующего экспертного уровня. Она в целом имеет ту же природу, что и при разработке ПС. Но может проявляться с положительными и отрицательными нюансами. Например, разработка ПС в общем случае имеет более широкую ресурсную базу, чем форсайт ОП: больше времени, более полный объем исходной ин-

формации, более широкий круг выбора экспертов, больше вспомогательного технического персонала и т.п. У проектировщика ОП в этом смысле, как правило, гораздо меньше возможностей. Но, с другой стороны, при форсайте проектировщик ОП является экспертом как в части входной модели компетенций, так и в части выходной — модели компетенций в ОП. Он может сразу и непосредственно отсоединять связь между ними. Это сокращает соответствующие разрывы (6 и 7).

Важным здесь является также вопрос первоначальной инициации начала разработки ОП. Субъектность инициативы по созданию новой ОП в общем случае представляется тремя формами: по инициативе работодателя, вуза и третьей стороны, например, государственного заказчика или некоей общественной или профессиональной организации. В случае прямого запроса работодателя, вопрос с названием профессии и определением компетентностной модели практически снимается (это, конечно, не отменяет самой процедуры определения такой модели). Так, кстати, функционируют корпоративные университеты. И они успешны в этом аспекте.

Инициатива государства<sup>1</sup>, в лице какого-нибудь его представительного института, означает претензию на прямое определение потребностей рынка труда в конкретных профессионалах. Такая форма сейчас реализуется в некоторых сферах федеральной ответственности. Например, МЧС России имеет свою собственную систему ведомственных образовательных учреждений. Сейчас в нее входит 8 вузов<sup>2</sup>. Этот случай близок по своему смыслу предыдущему. Здесь фактически присутствует прямой заказ и тесное взаимодействие профессиональных и образовательных структур. Они структурируют пространство профессий и определяют для них отраслевую рамку. Существуют весьма глубокие исследования использования компетентностного подхода в этой сфере (например, труды А. В. Волкова [8]). Отметим, что и здесь присутствуют выявленные нами разрывы. О. Е. Дорохова отмечает: «В сложившейся ситуации в системе профессиональной подготовки пожарных и спасателей, организуемой в вузах ГПС МЧС России, имеются следующие противоречия между: ...быстро меняющимся содержанием служебной деятельности специалиста в подразделениях ГПС и практически неизменным содержанием обучения» [11].

Продвигаемая сейчас идеология ПС — ФГОС — ОП укладывается в рамки другой ситуации, когда государству отводится роль централизованного регулятора процессов формирования пространства компетенций. Здесь обозначенные нами разрывы начинают проявляться в полной мере. Продвижение идеологии ПС — ФГОС — ОП сопровождается тенденцией к унификации образовательных результатов. Это в свою очередь еще больше может усиливать разрывы в представлении компетентностных моделей. Чем более унифицирована ОП, тем менее в общем случае формируемая ею компетентностная модель соответствует конкретному запросу рабочего места. Если все же принцип унификации считать важным, то в контексте формирования компетентностных моделей встает задача оптимизации их общего пространства таким образом, чтобы они покрывали запросы рынка труда с наименьшим разрывом. Решение этой задачи остается очень сложным даже с привлечением средств машинного интеллектуального анализа.

Инициатива вузов по открытию новых ОП потенциально реализует самый гибкий способ реагирования образовательной системы на запросы рынка труда при отсутствии прямого заказчика-работодателя. Однако именно в этом случае проявляется весь спектр проблем определения и систематизации компетентностных мо-

<sup>1</sup> Здесь за определением «государственный» тоже понимается широкая совокупность субъектов разного рода (федеральный, региональный, муниципальный уровни), отличных от бизнес-заказчиков.

<sup>2</sup> Вузы МЧС России: <https://edunews.ru/universities-base/spisok/mchs.html>.

делей. Поиск неудовлетворенных потребностей в специалистах с определенными компетенциями в реальном секторе экономики и дальнейшее их обслуживание с помощью соответствующей ОП затрудняется, например, латентным спросом, явно не проявляющимся на рынке, неупорядоченностью наименований профессиональных позиций/должностей, фактическим различием компетентностных моделей должностей, имеющих одно и то же название и так далее. Причем, логично ожидать, что вуз, ставя для себя цель открыть новую ОП, учитывает уже имеющийся профессорско-преподавательский состав и его научный и учебно-методический багаж. То есть процесс ориентации в пространстве компетентностных моделей рынка труда ограничивается рамками собственного потенциала.

Все это обуславливает необходимость решения достаточно емкого комплекса информационных задач формализации и переработки элементов компетентностной модели. Инструментарий интеллектуального анализа может сыграть большую роль в нескольких ключевых точках описанного процесса. Рассмотрим некоторые наиболее важные из них, имея в виду ситуацию разработки новой ОП по инициативе вуза (часто — конкретного пассионарного преподавателя). Описываемая логика с небольшой коррекцией может распространяться и на модернизацию существующей ОП.

Первое, с чем может столкнуться проектировщик ОП, — это определение той профессии/специальности, на подготовку к которой будет нацелена программа. Это чаще всего происходит из интуитивного и/или экспертного представления проектанта. Оно может подкрепляться или не подкрепляться его опытом деловой практики в условиях реальной экономики. В любом случае должна быть сформулирована какая-то предварительная концепция целей ОП. И должен быть проведен разведочный анализ реально существующих потребностей в специалистах такого типа.

Если пытаться поддержать этот информационный запрос, то необходимо иметь средства поиска и систематизации необходимых данных. Такой инструментарий сейчас уже существует в виде различных онлайн-рекрутинговых интернет-порталов. Нужный объем информации может быть получен и через традиционные государственные структуры трудоустройства и статистики. Однако здесь есть ряд проблем.

Большинство указанных ресурсов нацелено на обслуживание работодателя и соискателя в режиме индивидуального запроса. Структура баз данных, поисковые механизмы ориентированы на специфику их интересов. Непосредственно доступные пользовательские интерфейсы предусматривают выдачу развернутой информации только по конкретным позициям, а инструменты статистики предоставляют мало релевантной для проектировщика ОП информации. Но ОП, как правило, создается не под конкретное рабочее место, а под некоторый класс достаточно функционально однотипных рабочих мест. Кроме этого, спрос на выпускников и, соответственно, потенциальный набор абитуриентов, должен обеспечить для вуза экономическую рентабельность реализации ОП. Соответственно, проектировщик ОП должен иметь возможность обнаружить и оценить такой спрос.

И здесь он сталкивается с проблемой выделения на рынке труда нужных вакансий, которые соотносились бы с предварительной концепцией подготовки. Даже при наличии онлайн-ресурсов вакансий здесь сохраняется очень большой объем ручной работы. Ее суть — выделение куста разноименных, но родственных профессий в смысле требуемых компетенций. Существующие классификаторы, так или иначе определяющие пространство имен профессий/занятий, решают эту задачу неудовлетворительно. Обратной стороной задачи является определение контуров самой компетентностной модели, которая и объединяет этот куст профессий. И здесь, как выясняется, существующие нормативные модели в нужном объеме помочь тоже не могут. В частности, ПС разработаны далеко не для всех

существующих профессий, а упоминаемые в них наименования профессий, как это будет показано далее, далеко не всегда присутствуют в списке реально выставляемых работодателями вакансий.

Описанная задача является по сути центральной в информационном обеспечении процедуры проектирования компетентностной модели ОП. В то же время, она вполне укладывается в классические алгоритмы кластеризации множества объектов. Методология кластеризации уже достаточно глубоко отработана, а в последнее время активно распространяется на объекты нечисловой природы. В том числе — текстовой. Нами была предпринята попытка решения такой задачи — формирование компетентностных моделей образовательных программ на базе анализа требований работодателей, который предусматривал использование инструментария машинного анализа.

В качестве базовой программной платформы для этого была выбрана модульная аналитическая система KNIME (<https://www.knime.com/>) [9]. Она обладает рядом достоинств. Это — широкий набор библиотек готовых алгоритмов обработки: как «штатных», так и развиваемых большим сообществом аналитиков. В том числе модули содержат алгоритмы машинного обучения, нейросети и построенные с их использованием средства специальной тестовой обработки. Сама процедура создания аналитической процедуры заключается в визуальной компоновке готовых модулей (узлов в терминологии KNIME). При этом сохраняется возможность дополнения вычислительной конструкции узлами с любыми фрагментами кода на популярных языках программирования (Java, Python, R). Основной принцип интеллектуальной обработки текстовой информации заключается в ее векторизации с дальнейшим применением робастных процедур логико-числовой обработки.

Представим некоторые из основных полученных результатов и проиллюстрируем выводы, которые можно получить для поддержки разработки компетентностных моделей ОП.

Всего исследованию было подвергнуто 9 реализуемых в СЗИУ РАНХиГС магистерских программ (в скобках указаны: код направления/ коды ПС/ количество найденных вакансий): Социальная психология и организационное консультирование (37.04.01/ ПС не использованы/ 13330), Экономика фирмы (38.04.01/ 08.025, 08.008/ 26025), Управление проектами и программами (38.04.02/ ПС не использованы/ 73069), Консалтинг и репутационный менеджмент в рекламе и связях с общественностью (38.04.02/ 06.043/ 911), Стратегия и технологии HR-менеджмента (38.04.03/ 07.003/43619), Бизнес-аналитика (38.04.05/ 06.022, 06.014, 06.015, 06.013, 06.016, 07.007/912), Индустрия делового и событийного туризма (43.04.02/ 33.019, 04.005), Корпоративные стратегии гостиничного бизнеса / Hotel Corporate Strategies (43.04.03/ 33.001, 33.008/ 3915), Менеджмент в гостеприимстве и креативных индустриях (38.04.02/ 33.001/ 39251).

Из баз данных компания интернет-рекрутмента Head Hunter (<https://hh.ru/>) было извлечено около 250 тыс. вакансий, соответствующих этим ОП. Большинство формулировок профессий, прямо заданных в ОП или взятых из ПС, указанных в этих ОП, при использовании в качестве запроса к базе данных Head Hunter не дали отклика вакансий или он был очень мал. То есть указанные в ОП и ПС наименования профессий не используются работодателями! Это удивительный факт, который косвенно характеризует качество согласования с рынком труда не только ОП, но даже их базовых ПС<sup>1</sup>. Речь здесь, конечно, пока идет только о наименованиях вакансий, а не о соответствии компетентностных моделей. Такой результат вынудил в процессе исследования разработать и применить специальную итеративную про-

<sup>1</sup> Это общее впечатление по набору обработанных кейсов. Для обобщения этого феномена требуется отдельное исследование.

цедуру формирования экспертно определяемого пакета формулировок запроса к базе данных Head Hunter. Решалась задача подбора запросов, которые в конечном счете дадут вакансии, компетентностные модели которых будут более или менее близки к исследуемой модели ОП, даже если наименования этих вакансий не соответствуют заданным в ОП.

Формирование соответствующей методики оказалось не очень простой задачей. Если состав и формулировки запросов определены недостаточно корректно, в выборке вакансий появляется большое количество нерелевантных позиций, которые могут исказить результаты дальнейшей автоматической обработки. А ручная селекция таких «дефектных» вакансий профанирует саму идею автоматизации. Есть противоположная опасность — оставить «за бортом» большую часть вполне подходящих вакансий. В целом, формируя набор запросов, мы можем двигаться от общего к частному, используя в качестве начальных запросов самые общие формулировки. Например, для ОП «Экономика фирмы» (38.04.01): «финансовый», «экономический». Получив отклик в виде массива вакансий, можно провести кластеризацию их наименований. Для проведения такой обработки в системе KNIME есть несколько аналитических модулей («узлов»). В приведенном примере использовался узел KNIME LDA (Latent Dirichlet Allocation — Латентное распределение Дирихле), реализующий алгоритм извлечения смысловых паттернов. Он обнаруживает темы (topic) — кластеры ключевых слов в текстовом корпусе. Этот алгоритм сейчас широко используется для решения подобных задач и показал свою достаточно высокую надежность [23].

Используя алгоритм LDA, мы получаем некоторые характерные шаблоны используемых в наименованиях вакансий терминов. Эти шаблоны можно принять за прототипы наименований. Например, для выбранных ранее поисковых запросов: «финансовый», «экономический» мы получаем шаблоны наборов терминов: «руководитель, экономической, службы, направления» (topic\_0), ... «финансовый, менеджер, аналитик, экономист» (topic\_2), «экономической, безопасности, специалист, службы» (topic\_3), ... «финансовый, менеджер, ул, работе» (topic\_7) и так далее. Последующая экспертная интерпретация должна определить ключевые особенности выделенных шаблонов. Например, шаблон topic\_2 подчеркивает аналитическую составляющую в общей профессии «экономист», шаблон topic\_3 — это экономист в системе служб безопасности.

В шаблоне topic\_7 мы обнаруживаем какое-то «ул». Анализ исходных формулировок вакансий, соотнесенных с этим шаблоном, показывает, что в список термов машинный алгоритм включил простое сокращение слова «улица», которое, как оказалось, достаточно часто присутствует в формулировке названия вакансии. На следующей итерации мы добавляем такие, создающие «шум», термины в список стоп-слов, и они устраняются из анализа. И мы получаем улучшенный набор шаблонов. Их общая структуризация может измениться. Например, у нас старый topic\_7 с термом «ул» исчезает. В наборе шаблонов появляются новые мотивы: учет аспектов «коррупции» в topic\_0 — «работе, финансовой, экономист, коррупции», профессиональная позиция, связанная с преподавательской деятельностью в topic\_6 — «экономических, преподаватель, группы, финансового».

Такая итерационная процедура повторяется до достижения более или менее удовлетворительного качества выдачи с точки зрения эксперта. Причем сам процесс экспертизы достаточно комфортен, так как основной объем рутинной работы по обобщению имеющихся в данных закономерностей приходится на машинную обработку. Она занимает секунды. Эксперту предъявляются «выжимки», концентрат этих закономерностей. И он в состоянии, экспериментируя с параметрами обработки, за непродолжительное время оценить большой набор вариантов.

Выявлением набора прототипов наименований профессий анализ пространства компетенций не ограничивается. Логично ожидать, что более глубокие выводы

можно сделать на основе кластеризации самих компетенций, которые соотнесены с вакансиями. Такая информация в карточках вакансий Head Hunter имеется. При доступе к порталу через API, передается информация, включающая такие поля, как requirements (требования), responsibilities (обязанности), key skills (ключевые навыки) и ряд других. Они содержат данные, пригодные для описания компетентностной модели. По сути, мы имеем дело с массивом элементарных пар: наименование вакансии (профессиональной позиции) — частная компетентностная модель (ее «наивное» представление).

Нас могут интересовать несколько аналитических аспектов:

- Какие характерные классы профессий можно выделить на основе анализа схожести их компетентностных моделей?
- Каков состав компетентностной модели содержится в характерном классе профессий?
- Каким профессиям фактически соответствует реализуемая в ОП компетентностная модель?

Ответы на эти вопросы можно получить, используя нейросетевой подход. Его самая общая логика, в так называемом режиме обучения «с учителем», такова: мы обучаем нейросеть на обучающем наборе текстовых документов, каждому из которых заранее присвоен известный класс. Далее мы применяем обученную нейросеть для классифицирования исследуемого документа. В нашем случае обучающим набором документов являются текстовые описания компетентностных моделей вакансий — реальные требования работодателей. А классифицируемыми документами — описания ОП.

Важным пока не освещенным здесь моментом является вопрос исходного классифицирования документов обучающего набора. Кто выступает учителем? Здесь возможны варианты. Таким учителем может быть эксперт, который промаркирует каким-то образом весь набор вакансий. Но это процедура достаточно трудоемка. А мы стремимся к максимальной автоматизации процесса. Исследование показало, что число вакансий для ОП из нашего набора составляет примерно от 1000 до десятков тысяч.

Альтернативный вариант — возложить задачу классифицирования на машинный алгоритм. В качестве меток классов можно использовать, например, метки ранее выявленных прототипов наименований вакансий (topic), которые были выделены с помощью LDA алгоритма (назовем эти метки классов topic\_SPC). Алгоритм LDA можно применить и к массиву текстовых описаний требований вакансий. Соответственно мы получим характерные шаблоны компетентностных моделей, поименованные своим набором меток topic\_RSP. В общем случае topic\_SPC и topic\_RSP вовсе не обязательно будут связаны с одним и тем же набором вакансий. Называться профессии вакансий могут одинаково, но содержать при этом разные требования к компетенциям и наоборот. Матрица, построенная на этих двух измерениях, значениями которой будет количество совпадений topic\_SPC и topic\_RSP (когда метка наименования и метка модели компетенции относятся к одной и той же вакансии), формирует общую картину структурирования пространства имен профессий в связке с их фактическим компетентностным наполнением (рис. 2).

Например, характерный шаблон специальности/профессии topic\_4\_SPC реализуется преимущественно с использованием характерных шаблонов компетенций topic\_2\_RSP, topic\_6\_RSP и topic\_10\_RSP. В меньшей степени там присутствуют другие topic\_RSP. А шаблоны topic\_5\_RSP и topic\_7\_RSP, наоборот, полностью не применяются.

В целом анализ topic\_SPC и topic\_RSP и связанных с ними комбинаций термов позволяет понять реальную картину поля профессий, разобраться с тем, что на самом деле в данный момент востребовано, как предпочитают называть профес-

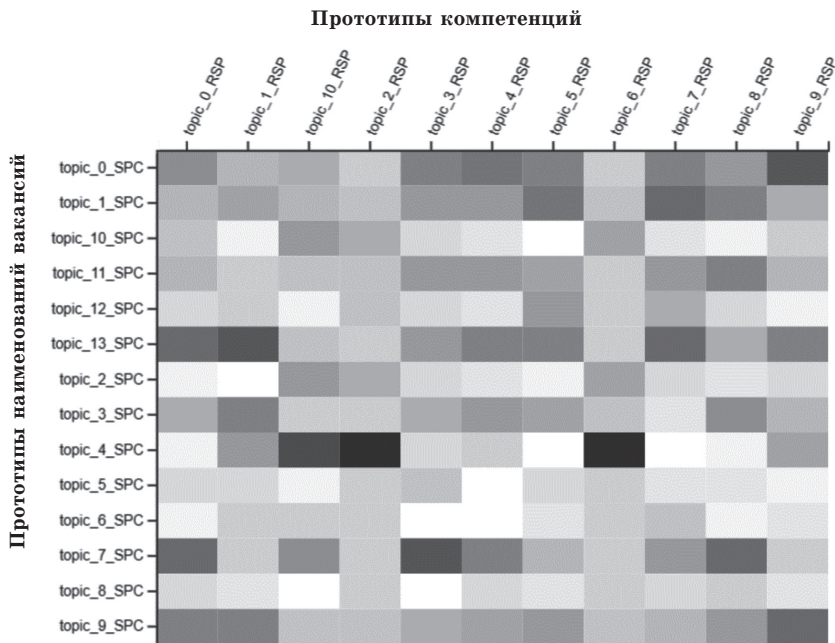


Рис. 2. Тепловая карта сопоставления характерных прототипов наименований вакансий и запрашиваемых для них компетенций на рынке труда  
 Fig. 2. A comparison heat map of job titles characteristic prototypes and the competencies requested for them in the labor market

сиональные позиции работодатели и какие конкретно совокупности компетенций стоят за ними. Такая структуризация позволяет сориентироваться в пространстве профессий и выбрать направление, для которого можно разработать новую ОП. А описанный инструментарий можно задействовать как апробированный элемент форсайт-анализа.

Несколько иная задача встает в случае существующей ОП. В общем, нас интересует: какое место компетентностная модель ОП фактически занимает в реальном разделении труда? Здесь нас могут интересовать несколько вопросов. Какой из реально существующих профессий (ее наименованию) соответствует ОП? С каким из выделенных на рынке труда паттернов компетентностных моделей можно в наибольшей мере сопоставить компетентностную модель ОП?

Это классическая задача классифицирования. Для реализации этой процедуры в отношении ОП на маркированном наборе вакансий использовались узлы KNIME — Doc2Vec и Word2Vec. Это пара искусственных нейронных сетей, предназначенных для анализа текста естественного языка, основанных на дистрибутивной семантике, машинном обучении и векторном представлении текста [27]. Дистрибутивная гипотеза исходит из того, что смысл слова определяется тем, среди каких слов оно чаще всего встречается. То есть смысл слова не внутри него, а распределен (дистрибуция) между всеми его возможными контекстами.

Нейросеть реализована в KNIME в виде набора «обучающих» узлов Word2Vec Learner и Doc2Vec Learner и общего «классифицирующего» узла Word2Vec Applier. На вход последнего подается обученная модель и текст, подлежащий классификации. На выходе этот текст относится к одному из классов предъявленной модели. Узел Word2Vec



оперирует с отдельными словами анализируемого текстового корпуса и строит векторное представление каждого из них. Слову присваивается уникальный набор чисел — семантический вектор. Узел Doc2Vec строит векторное представление для документа. То есть семантический вектор присваивается документу в целом.

Согласно исследованиям А. Панченко, А. Лопухина, Д. Усталова, Word2Vec показывает наилучшее качество в решении задач семантической близости текстов, определения смысла слова в тексте, в том числе и для русского языка среди других алгоритмов [28]. Д. С. Ботов провел измерения точности работы нейросетевых обработчиков языка непосредственно на материале, содержащем описание профессиональных требований [6]. Согласно его исследованиям, методы Word2Vec и FastText демонстрируют наилучшее качество (рассматривались также мера TF-IDF и тематическая модель на основе аддитивной регуляризации).

Общая логика реализованного алгоритма представлена на рис. 3 (это условный макет, в котором не показаны все вспомогательные узлы).

Применение классифицирующих узлов Doc2Vec и Word2Vec позволяет соотнести ОП с конкретной формулировкой запроса, прототипом наименования и, наконец, с прототипом компетентностной модели. В первом случае нас интересует, какой из первичных запросов к базе данных Head Hunter даст набор вакансий, компетентностные модели которых будут в большей степени похожи на компетентностные модели ОП. Во втором, то же самое, но в отношении выделенных нами ранее прототипов наименований. Ну и наконец, нас может интересовать тот, ранее выделенный нами в реальной профессиональной деятельности прототип компетентностной модели, которому в наибольшей мере соответствует подготовленный в ходе реализации ОП выпускник.

Приведем пример результатов такого рода анализа для ОП «Экономика фирмы» (38.04.01). Обнаруженный характерный прототип наименования вакансии: менеджер,

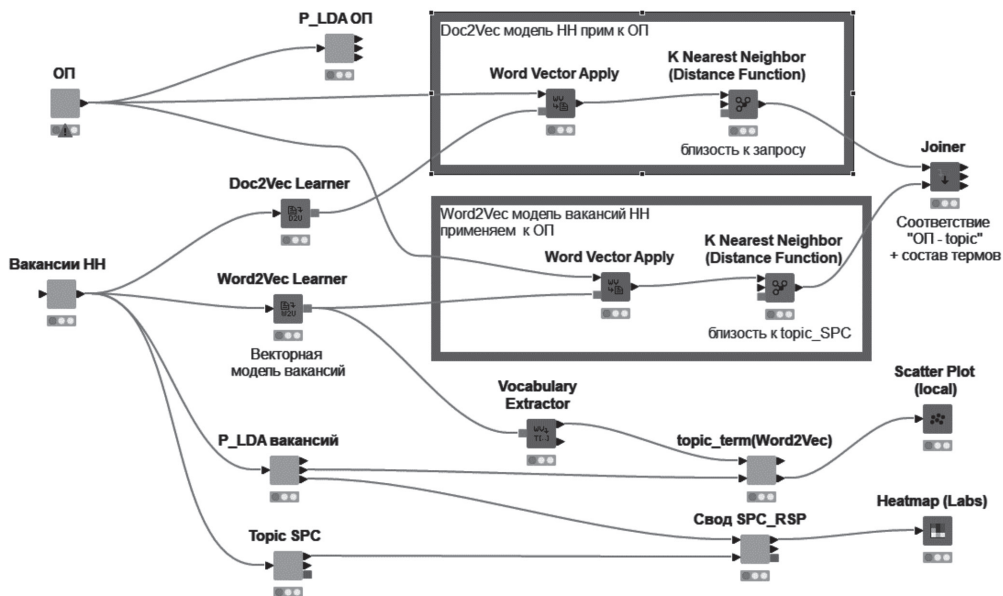


Рис. 3. Скелетная схема алгоритма анализа компетентностных моделей, реализованная в KNIME

Fig. 3. The skeletal scheme of the algorithm for analyzing competence models implemented in KNIME

финансовый, финансист, холдинг (topic\_13). Запрос к ресурсу Head Hunter, наиболее релевантно подбирающий вакансии: «финансовой». На этом этапе можно сделать вывод, что деятельность выпускника этой ОП в большей мере соответствует финансовым аспектам экономической деятельности организации. Более конкретно, ОП «Экономика фирмы» лучше всего корреспондируется с прототипом модели компетенций: контроль, финансовый, бюджет, формирование, составление, анализ, план (topic\_5 в табл. 1).

Таблица 1

**Выделенные характерные прототипы компетенций**  
 Tabl. 1. Identified characteristic prototypes of competencies

Прототипы компетенций	Состав ключевых термов компетенций	Интерпретация
topic_0	банк, ведение, финансовый, счет, контроль, учет, документ	Ведение учета финансовых документов
topic_1	договор, контроль, работа, документ, экономический, рамка, сопровождение	Сопровождение договорных документов
topic_2	финансовый, компания, экономический, отдел, работа, сотрудник, финансово	Сотрудник в экономический отдел финансовой компании
topic_3	клиент, продукт, продажа, оформление, консультирование, компания, финансовый	Работа с клиентурой по продаже финансовых продуктов или консультировании по финансовым вопросам продажи продуктов
topic_4	финансовый, анализ, экономический, участие, деятельность, отчетность, управленческий	Финансовый анализ при составлении управленческой отчетности
topic_5	<b>контроль, финансовый, бюджет, формирование, составление, анализ, план</b>	Формирование и контроль бюджета (бюджетирование)
topic_6	финансовый, проведение, план, анализ, отчетность, экономический, участие	Финансовый анализ планов и отчетности для оценки экономической деятельности
topic_7	финансовый, отчетность, отчет, сбор, информация, подготовка, показатель	Сбор и подготовка финансовой информации для отчетности
topic_8	финансовый, бюджет, деятельность, анализ, компания, средство, денежный	Анализ бюджета и денежных средств компании
topic_9	финансовый, модель, факт, данные, анализ, проводить, закрытие	Финансовое моделирование
topic_10	подготовка, финансовый, отчетность, анализ, расчет, отчет, ежемесячный	Подготовка ежемесячного отчета (расчет, анализ)

Интерпретацию ситуации можно еще дальше углублять. Например, используя более детализированные данные проведенного машинного анализа. Векторизован-

ное представление ОП имеет свое собственное положение в пространстве, задаваемом набором векторов, сформированных на основе обработки данных вакансий. На рис. 4 представлено положение облака термов каждого из выделенных прототипов компетенций. Так как мы сопоставили ОП «Экономика фирмы» с прототипом topic-5, то и соответствующее облако точек может быть сопоставлено этой ОП. Мы видим, что в пространстве двух отобранных измерений, соответствующих двум выделенным векторам компетенций вакансий рынка труда (векторы: split value 1 и 5), это облако находится в особом положении, отличающемся от положения облаков точек других прототипов компетенций (обведено штриховым овалом). Единственным соседом является облако точек, которое соответствует topic-7 (прототип компетенций: финансовый, отчетность, отчет, сбор, информация, подготовка, показатель; обведено овалом из точек).

Так как векторы split value 1 и 5 в свою очередь задаются определенным набором термов, то нас может заинтересовать вопрос: как представленная на рис. 4 скалярная картина трансформируется в содержательное представление. Для этого мы можем использовать соответствующие таблицы разложения векторов, фрагмент которой представлен в табл. 2 (отсортирована по значению split value 1).

Видно, что, действительно, topic-5 и topic-7 имеют достаточно высокий уровень дифференциации. По этому измерению характерными термами для topic-5 являются: бюджет, исполнение, расход, контроль, формирование, план, участие, анализ.

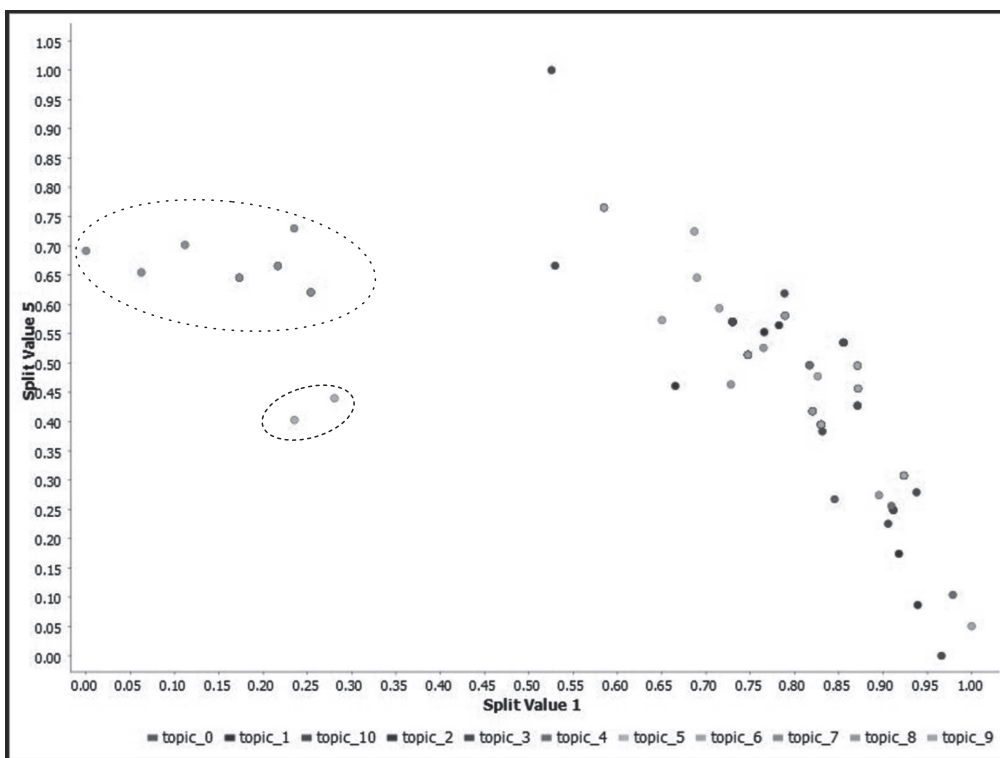


Рис. 4. Положение ключевых термов выделенных прототипов компетенций для ОП «Экономика фирмы» в векторном пространстве компетенций вакансий (векторы 5–8)

Fig. 4. The position of the key terms of the selected competencies prototypes for the program "Economics of the firm" in the vector space of vacancies competencies (5–8)

Таблица 2

**Параметры векторного представления прототипов компетенций (topic\_5 и topic\_7)**  
 Tabl. 2. Parameters of competence prototypes vector representation (topic\_5 and topic\_7)

Topic-RSP	Term-RSP	Weight	Split Value 1	Split Value 2	Split Value 3	Split Value 4	Split Value 5	Split Value 6	Split Value 7	Split Value 8	Split Value 9	Split Value 10
5	бюджет	527	-0,168	1,243	-1,039	-0,543	0,801	1,501	-0,674	0,562	-0,209	0,729
5	исполнение	236	-0,195	1,136	-1,023	-0,379	0,684	1,361	-0,650	0,674	-0,249	0,849
5	расход	242	-0,269	1,271	-1,100	-0,440	0,717	1,524	-0,693	0,647	-0,182	0,801
5	контроль	532	-0,337	1,372	-1,274	-0,482	0,909	1,628	-0,745	0,778	-0,250	1,030
5	формирование	326	-0,402	1,448	-1,202	-0,466	0,925	1,673	-0,766	0,779	-0,232	1,068
7	участие	126	-0,460	1,380	-1,155	-0,361	1,031	1,600	-0,694	0,818	-0,375	1,097
5	план	237	-0,477	1,349	-1,222	-0,392	1,024	1,701	-0,778	0,829	-0,370	1,074
7	финансовый	322	-0,496	1,346	-1,197	-0,288	1,029	1,640	-0,717	0,740	-0,308	1,045
7	модель	170	-0,508	1,396	-1,319	-0,328	1,037	1,653	-0,749	0,788	-0,390	1,069
7	проект	219	-0,519	1,520	-1,541	-0,297	1,099	1,849	-0,865	0,953	-0,327	1,252
5	анализ	267	-0,535	1,269	-1,026	-0,539	1,131	1,720	-0,717	0,754	-0,310	0,907
7	разработка	171	-0,565	1,435	-1,411	-0,406	1,215	1,825	-0,885	0,875	-0,423	1,119
7	оценка	159	-0,566	1,367	-1,364	-0,241	1,075	1,584	-0,834	0,829	-0,309	1,073
7	бизнес	216	-0,613	1,409	-1,348	-0,356	1,056	1,677	-0,847	0,791	-0,415	1,209

А для topic-7 — бизнес, оценка, разработка, проект, модель, финансовый. Видно, что терм «анализ», принадлежащий набору topic-5, попал в «чужую» область термов topic-7. И наоборот, терм «участие» по совокупности измерений отнесенный к topic-7 в данном конкретном случае двух выбранных измерений, оппортунистически разместился в области термов, характерных для topic-5. В целом это не меняет общей картины, но вскрывает какие-нибудь нюансы, на которые можно обратить внимание. Здесь можно было бы перейти к рассмотрению самих термов. Например, терм «участие», в общем-то, не несет значимого смысла для выяснения профессиональной области. Это скорее модификатор степени вовлеченности работника в процесс деятельности. Возможно, надо включить этот терм в список стоп-слов и таким образом вообще исключить его из классификационного базиса, заново провернув всю процедуру интеллектуального анализа.

Если отсортировать табл. 2 по split value 5, мы получим новый срез данных для анализа. Прототип topic-5 представлен следующими терминами split value 5: план, участие, формирование, контроль, расход, исполнение, бюджет. А прототип topic\_7: финансовый, участие, модель, бизнес, оценка, проект, анализ, разработка. В целом, по этим результатам анализа можно сказать, что прототип topic-5 в большей мере соответствует решению задач по бюджетированию: формированию, контролю и расходованию бюджета, то есть тактическому уровню управления финансами, а topic\_7 — финансовому моделированию и проектированию бизнеса, то есть — стратегическому уровню. Так мы начинаем, опираясь на некоторые априори известные нам теоретические положения из предметной области, формировать реальную картину запросов рынка труда.

\* \* \*

Описанная нами ранее общая ситуация и возможные подходы к общей процедуре стратегирования выбора направлений образовательных программ в рамках компетентностного подхода продемонстрировали критическую важность разработки информационной модели компетенций, а также обеспечения соответствующей компьютерной поддержки. Массив нормативных документов ПС + ФГОС + ООП, в совокупности, должен в идеале отобразить пространство реально существующих на рынке труда компетенций в своего рода единую информационную компетентностную модель. Осуществленный исследовательский проект, в свою очередь, показал возможность реализации такой задачи с использованием современных средств интеллектуального анализа.

Работы в этом направлении в применении к проектированию образовательных программ сейчас только начинаются. Анализ существующих источников показал, что исследования, прямо сопоставимые по целям, реализованными в нашем проекте, на сегодняшний день единичны. Однако можно обнаружить ряд разработок и проектов в смежных и близких областях.

Обращение к технологиям интеллектуального анализа данных можно обнаружить в некоторых реализуемых международных научно-практических проектах и инициативах (ATC21S, P21, Skills Agenda for Europe (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>), European e-Competence Framework и др.), а также при разработке и постоянной актуализации классификаторов. Примером такого проекта, близким по своей идеологии к компетентностному подходу, является ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) — многоязычная классификация навыков, компетенций и занятий (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1326&langId=en>). Задекларированной целью ESCO является поддержка мобильности рабочих мест в Европе и, следовательно, более интегрированного и эффективного рынка труда. ESCO предлагает «общий язык» по профессиям и навыкам, которые могут использоваться различными заинтере-

ресованными сторонами в вопросах занятости, образования и обучения. ESCO включает описания 3008 профессий и 13 890 навыков, связанных с этими профессиями, переведенных на 28 языков. Актуальную версию классификации можно получить в том числе и через машинный Application Program Interface — API ESCO (<https://esco.ec.europa.eu/en/use-esco/use-esco-services-api>). Примерно в том же духе в Европе реализуется ряд проектов разработки отраслевых рамок классификаций: Sectoral Qualifications Framework for the Construction Industry in Europe (Отраслевая рамка квалификаций Европейской строительной индустрии), European e-Competence Framework (e-CF) [26], Европейская структура электронных компетенций). Все эти классификаторы сопрягаются с Европейской рамкой квалификаций (EQF).

e-CF представляет 41 компетенцию, применяемую на рабочем месте в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), с использованием общего языка для описания компетенций, навыков, знаний и навыков, понятных для всех стран Европы. Маркировка цифровых навыков и знаний при разработке e-CF осуществляется в соответствии с 5-шаговой методологией, которая сочетает в себе ручную маркировку и валидацию с использованием алгоритмов машинного обучения (ML) [25]. Для отделения «шума» — текста, не несущего содержательного смысла, в анализируемых дефинициях компетенций используется нейросетевая языковая модель BERT (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) [24]. Эта модель машинного обучения используется и для следующего шага — классификации навыков и концепций знаний ESCO как цифровых или нет.

Трек формирования отраслевых рамок квалификаций в последнее время в России был достаточно активен. Однако все официальные работы по их формированию, так же, как и при создании ПС, до момента данной публикации велись традиционным экспертным путем. И здесь по-прежнему сохраняются несколько основных проблем. Среди них, как отмечала Н. А. Зайцева [12], присутствует проблема взаимной увязки требований ФГОС, профстандартов и других международных систем оценки (WSR и других), а также сложности в понимании сущности и требований у работодателей и представителей образования. Надежда на разрешение этой проблемы возлагалась на такой организационный инструмент, как профессионально-общественная аккредитация образовательных программ (ПОА). Для систематизации этой практики был создан национальный реестр ПОА (<http://www.nspk-poа.ru>). Однако за прошедшее с момента создания время в нем зарегистрировано всего 18 ОП (большая часть из них не относится к уровню высшего образования). Реестр программ, прошедших ПОА, ведет также Агентство по контролю качества образования и развитию карьеры (АККОРК). За полтора десятилетия ведения реестра АККОРК зарегистрировал 462 ОП из 64 вузов. Сроки аккредитации большей части из этих программ уже прошли. Наибольший всплеск аккредитационной активности наблюдался в 2017–2019 гг.

Очевидно, что обозначенные выше проблемы связаны во многом с высокой трудоемкостью сбора и обработки эмпирических данных. Методология ПОА опирается исключительно на экспертное участие работодателей. Как отмечалось в аналитическом докладе самого АККОРК: «Участие работодателей в процедурах государственной аккредитации оказалось малоэффективным и формальным, поскольку: ...качество образования оценивается как степень соответствия содержания и качества подготовки выпускников требованиям ФГОС и, потому, критерии государственной аккредитации не оценивают соответствие компетенций выпускников требованиям работодателей и рынка труда; не обеспечивалась независимость экспертов-работодателей: по просьбе аккредитуемого вуза в комиссию по государственной аккредитации включались работодатели, тесно сотрудничавшие с учебным заведением и, потому, не заинтересованные в объективной оценке качества...»

работодатели, участвующие в экспертизе, не проходили обучения как эксперты... и не располагали временем, необходимым для этого» [21].

В России использование средств интеллектуального анализа для практического развития методологии компетентностного подхода развивает АНАО «Центр научных исследований в сфере профориентации и психологии труда» (ЦНИ СППТ, г. Москва). Им реализован целый спектр проектов: Цифровая модель рынка труда; Атлас современных профессий, специальностей и должностей; Новая таксономия профессий; Дерево эволюции профессий; Модель профессиональных проб «Профпробы 360°» и ряд других. Продолжающийся проект «Цифровая модель рынка труда» предусматривает создание и обслуживание комплекса программных средств разного назначения, формирующих цифровую карту российского рынка труда [19]. Наполнение данными ведется из различных официальных и не официальных баз данных: вакансий с job-сайтов; справочников предприятий и каталогов; официальных данных по юрлицам, ИП и самозанятым; статистика Росстат, ОНПЗ и других организаций; данные по учреждениям профессионального образования.

Полученная информация проходит сложную процедуру обработки различными алгоритмами, которые идентифицируют объекты, присваивают им вес, привязывают к карте и т. д. Здесь активно используются методы машинного анализа. Ядром этих средств сейчас является программное обеспечение «Магуча» (<https://magucha.ru>) для машинного чтения вакансий и резюме рынка труда. Оно представляет собой надстройку (модуль) для языка программирования Python, использующую специальную лингвистическую модель [10]. Разработанная в рамках этих проектов технология интеллектуального классифицирования и анализа сейчас применяется для непрерывной актуализации баз данных сайта РынокТруда.РФ (<https://RuTrud.com>).

Наиболее продвинутым академическим исследованием, по нашему мнению, на сегодняшний день можно признать работу Д. С. Ботова [7]. Им проведен анализ существующих подходов к интеллектуальной поддержке формирования образовательных программ на основе онтологических моделей, систем, основанных на знаниях и правилах, эвристических алгоритмов для автоматизированного составления учебных планов, методов экспертных оценок и когнитивных карт. Исследователь делает вывод, что они «не позволяют эффективно учиться и оперативно отслеживать изменения как на рынке труда, так и в пространстве открытого образовательного контента в среде Интернет». Д. С. Ботов предлагает достаточно развитую структурно-семантическую модель на основе графового представления отношений сущностей образовательной и профессиональной областей. На этой основе разработан прототип информационной системы, который, в том числе позволяет решать задачи формирования образовательных программ. Для первичного структурирования больших корпусов текстов предлагается использовать современные методы глубокого обучения для классификации документов на основе разметки (например, классификация вакансий по профессиям и уровням квалификации) и методы вероятностного тематического моделирования на основе аддитивной регуляризации для автоматического выявления тематики в документах (например, кластеризация учебных курсов по тематикам). Приводится пример апробации решения такой задачи для ОП 09.03.01 «Информатика и вычислительная техника», 09.03.04 «Программная инженерия» и 38.03.05 «Бизнес-информатика» для Челябинского и Югорского государственных университетов.

Суммируя полученные нами результаты и обсуждение, мы можем подчеркнуть наметившуюся тенденцию перехода от классической парадигмы использования «жестких» онтологий и классификаторов к гибким и адаптивным методам их построения и сопровождения. Эта тенденция отражает новые реалии формирующегося цифрового мира. Косвенными сигналами этой тенденции являются, в том числе, и такие события, как ликвидация ИТ-гигантами Yahoo и Яндекс своих

каталогов сайтов. Google также закрыла свой каталог товаров. Концепция древовидных каталогов и поиска по ним постепенно отмирает. В этом же ряду, по всей видимости, стоит решение Head Hunter реформировать свой каталог «специализации» и перейти к гибко формируемым «профессиональным областям». Более того, разработчики ресурса подчеркивают, что все чаще пользователи ищут нужную им информацию через строку поиска, чем через проводник с папками. Это означает, что пользователи игнорируют «удобство» специально сделанной для них гигантской работы по систематизации профессионального поля вакансий и предпочитают адаптивные стратегии его изучения. Тем более, что такие стратегии поддерживаются развитыми селекционирующими механизмами отбора информации.

Та же участь в недалеком будущем, возможно, ожидает и различные классификаторы, формирующие жесткие нормативные скрепы в обществе и унифицирующие определенные паттерны учета деятельности, объектов, событий и так далее. Движение в этом направлении связано с разрешением принципиального противоречия между свойствами и целями «исследовательских» и «нормативных» моделей. Исследовательские модели нацелены на как можно более точное отображение свойств системы. Если со временем система изменяется, перед исследовательскими моделями ставится задача восстановить точность отображения. В этом смысле исследовательские модели адаптивны. Зафиксировав исследовательскую модель в некоторый момент времени и придав ей свойство директивности, мы получаем нормативную модель. Она обеспечивает общую платформу мониторинга, принятия решений для многочисленных акторов, в том числе и для акторов, управляющих системой. Но если система изменяется, нормативная модель начинает отображать ее некорректно. Это, естественно, размывает ценность нормативной системы. Во многих случаях упорное следование нормативной модели приводит к консервации старого состояния системы и стагнации в ее развитии. Типичным примером является ситуация с концепцией «ПС-ФГОС-ОП», фактически, определяющей почти десятилетнее отставание результатов подготовки специалистов от текущих требований рынка труда.

До сих пор общественная практика склонялась к использованию достаточно консервативных нормативных моделей, изменение которых подчас происходило революционным образом после долгого периода застоя. Ревизия проводилась только тогда, когда разрыв между моделью и реальностью достигал возмутительного уровня. Это отчасти обуславливалось трудностью построения исследовательских моделей, на базе которых порождались нормативные модели. С развитием информационных технологий и, особенно сейчас, в связи с революцией в становлении машинного интеллекта и когнитивных технологий, динамическое формирование и сопровождение исследовательских моделей становятся более доступными. С появлением такой возможности пора задуматься об изменении нормативной парадигмы общества, перейдя к расширению практики использования гибких нормативных моделей, приближенных по своим свойствам к исследовательским.

## Литература

1. *Алексеева Л. П., Шаблыгина Н. С.* Тезаурус государственных образовательных стандартов и программ. Обзорная информация. М. : НИИВО, 2000.
2. *Байдено В. И., ван Зантворт Дж.* Модернизация профессионального образования: современный этап. Европейский фонд образования. М., 2003.
3. *Байдено В. И., Селезнева Н. А.* Нынешний раунд Болонского процесса: сохранение оптимизма. И немного о российском... (Ст. 1) // Высшее образование в России. 2017. № 10. С. 94–108. EDN ZOWUIP.



4. *Басовский Л. Е.* Деградация основной функции образования как управленческая проблема // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11, № 1. С. 61–66. DOI: 10.12737/2587-9111-2023-11-1-61-66. EDN EDHISP.
5. *Болотов В. А., Сериков В. В.* Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. 2003. № 10. С. 8–14. EDN SKCHXT.
6. *Ботов Д. С.* Интеллектуальная поддержка формирования образовательных программ на основе нейросетевых моделей языка с учетом требований рынка труда // Вестник ЮУрГУ. Сер. «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2019. Т. 19, № 1. С. 5–19.
7. *Ботов Д. С.* Методы и алгоритмы интеллектуальной поддержки формирования образовательных программ по требованиям рынка труда на основе нейросетевых моделей языка : дис. ... канд. техн. наук: 05.13.10. ЧГУ. Челябинск, 2019.
8. *Волков А. В.* Формирование профессиональной компетентности курсантов образовательных учреждений МЧС России в процессе изучения специальных дисциплин : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Шуя, 2010. 177 с.
9. *Гурьева Т. Н.* Возможности аналитической платформы KNIME // Государство и бизнес. Современные тенденции и проблемы развития экономики: Материалы XIII Международной научно-практической конференции. В 3-х ч. Санкт-Петербург, 21–22 апреля 2021 г. Ч. 1. СПб. : Северо-Западный институт управления филиал РАНХиГС, 2021. С. 191–199. EDN IKOХNM.
10. *Для чего нужна Магуча? Рынок труда в России онлайн* [Электронный ресурс]. URL: <https://rutrud.com/magucha2022> (дата обращения: 13.02.2023).
11. *Дорохова О. Е.* Направления оптимизации системы образования в вузах МЧС России на основе оценки профессиональной компетентности // Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. 2016. № 1–2 (7). С. 214–218. EDN TXWODG.
12. *Зайцева Н. А., Ушанов Ю. В.* Национальная система профессиональных квалификаций: организационно-методические основы создания. М. : РУСАЙНС, 2016. 184 с.
13. *Зимняя И. А.* Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
14. *Зимняя И. А.* Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. 2009. № 2. С. 7–14.
15. *Коростелев А. А., Ярыгин О. Н.* Компетентностный подход: проблемы терминологии // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2011. № 2 (5). С. 212–220. EDN OCQBGF.
16. *Мандель Б. Р.* От компетентности до компетенции: не заблудиться бы в поисках истины // Ректор вуза. 2017. № 11. С. 50–63. EDN YOGVXF.
17. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. М., 1996.
18. *Пушкарев Е. Д., Юзлекбаева В. М.* Компетентностный подход в образовании: плюсы и минусы // Оптимизация учебно-воспитательного процесса в образовательных организациях физической культуры: материалы XXXII национальной научно-методической конференции, с международным участием, Челябинск, 20 мая 2022 г. Челябинск : Уральский государственный университет физической культуры, 2022. С. 149–151. EDN ZGBOWN.
19. *Смирнов А. Ю.* Цифровая модель рынка труда. Тезисы доклада к выступлению на Всероссийской научно-практической конференции «Сопровождение профессионального самоопределения детей и молодежи: проблемы, достижения, пути развития». Январь 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://crcg.ru/smallbox/The-digital-model-of-the-labor-market.pdf> (дата обращения: 12.02.2023).
20. *Совет по профессиональным квалификациям в nanoиндустрии: практика формирования системы оценки квалификаций М.*, 2017. 140 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://spknano.ru/baza-znaniy/files/89b76c65e1d97932e62126a8e487aef5> (дата обращения: 12.02.2023).
21. *Участие работодателей в реализации образовательных программ и внешней оценке результатов обучения. По результатам внешних оценок качества, проведенных АККОРК в 2007–2011 гг. М., 2012* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.akkork.ru/general/upload/rabotodatel.pdf> (дата обращения: 12.02.2023).
22. *Чеснюкова Л. К., Купцова С. Н., Потапова Е. Ю.* Российский и международный опыт формирования компетенций // Инновационные процессы в современном образовании: практики, технологии, решения: сборник трудов по материалам III дистанционной международной

- научно-практической конференции, Москва, 15 февраля 2022 года. М. : Информо, 2022. С. 145–151. EDN RWPKRG.
23. *Blei D. M., Ng A. Y., Jordan M. I.* Latent Dirichlet Allocation, *Journal of Machine Learning Research* 3: 993–1022, 2003.
  24. *Devlin J., Chang Ming-Wei, Lee K., Toutanova K.* BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding / Cornell University. Submitted on 11 Oct 2018 (v1), last revised 24 May 2019 (this version, v2) / [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/abs/1810.04805> (дата обращения: 12.02.2023).
  25. *Digital Skills and Knowledge Concepts: Labelling the ESCO classification.* Technical documentation / ESCO Publications. Published: 2022-10-13 [Электронный ресурс]. URL: <https://esco.ec.europa.eu/system/files/2022-10/Digital%20Skills%20and%20Knowledge%20-%20Labelling%20ESCO.pdf> (дата обращения: 12.02.2023).
  26. *European e-Competence Framework (e-CF, Европейская рамка компетенций в области информационных и коммуникационных технологий или Европейская структура электронных компетенций).* Европейская норма (EN) 16234-1, 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://esco.ec.europa.eu/en/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf> (дата обращения: 12.02.2023).
  27. *Mikolov T., Sutskever I., Chen K., Corrado G. S., Dean J.* Distributed Representations of Words and Phrases and their Compositionality. *Advances in Neural Information Processing Systems*. 2013. P. 3111–3119.
  28. *Panchenko A., Lopukhina A., Ustalov D. et al.* RUSSE'2018: A Shared Task on Word Sense Induction for the Russian Language // *Computational Linguistics and Intellectual Technologies: Proceedings of the International Conference Dialogue 2018 (Moscow, RGGU)*. М., 2018. P. 547–564.

#### Об авторе:

**Минаев Дмитрий Всеволодович**, профессор кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; [post@minaevdv.pro](mailto:post@minaevdv.pro)

#### References

1. *Alekseeva L. P., Shablygina N. S.* Thesaurus of the state educational standards and programs. Survey information. М. : NIIVO, 2000 (in Rus.).
2. *Baydenko V. I., Gerry van Zantwort.* Modernization of professional education: present stage. European fund of education. М. , 2003 (in Rus.).
3. *Baydenko V. I., Seleznyova N. A.* Present round of Bologna Process: maintaining optimism. And it is a little about Russian (Article 1) // *Higher education in Russia*. 2017. N 10. P. 94–108. EDN ZOWUIP (in Rus.).
4. *Basovsky L. E.* Degradation of the main function of education as administrative problem // *Research and development. Economy*. 2023. Vol. 11, N 1. P. 61–66. DOI<sup>10.12737/2587-9111-2023-11-1-61-66</sup>. EDN EDHISP (in Rus.).
5. *Bolotov V. A., Serikov V. V.* Competence-based model: from the idea to the educational program // *Pedagogics*. 2003. N 10. P. 8–14. EDN SKCHXT (in Rus.).
6. *Botov D. S.* Intellectual support of formation of educational programs on the basis of neural network models of language taking into account requirements of labor market // *Bulletin of South Ural State University. "Computer Technologies, Management, Radio Electronics" series*. 2019. Vol. 19, N 1. P. 5–19 (in Rus.).
7. *Botov D. S.* Methods and algorithms of intellectual support of formation of educational programs for requirements of labor market on the basis of neural network models of language: dissertation of cand. Tech. Sci.: 05.13.10. Chelyabinsk, 2019 (in Rus.).
8. *Volkov A. V.* Formation of professional competence of cadets of educational institutions of Emercom of Russia in the course of studying special disciplines: dissertation of cand. pedagogic. sciences: 13.00.08. Shuya, 2010 (in Rus.).
9. *Guryeva T. N.* Possibilities of the analytical KNIME platform // *State and business. Current trends and problems of development of economy: Materials XIII of the International aca-*

- demic and research conference. In 3 parts, St. Petersburg, April 21–22, 2021. P. 1. SPb. : North-West Institute of Management of RANEPA, 2021. P. 191–199. EDN IKOXNM (in Rus.).
10. For what Magucha is necessary? Labor market in Russia online [Electronic source]. URL: <https://rutrud.com/magucha2022> (accessed: 13.02.2023) (in Rus.).
  11. Dorokhova O. E. The directions of optimization of an education system in higher education institutions of Emercom of Russia on the basis of assessment of professional competence // Modern technologies of ensuring civil defense and mitigation of consequences of emergency situations [Sovremennyye tekhnologii obespecheniya grazhdanskoj oborony i likvidatsii posledstvii chrezvychainykh situatsii]. 2016. N 1–2 (7). P. 214–218. EDN TXWODG (in Rus.).
  12. Zaytseva N. A., Ushanov Yu. V. National system of professional qualifications: organizational and methodical bases of creation. M. : RUSAYNS, 2016. 184 p (in Rus.).
  13. Zimnyaya I. A. Key competence as a productive and target basis of competence-based approach in education. M. : Research center of problems of quality of training of experts, 2004 (in Rus.).
  14. Zimnyaya I. A. Key competences — a new paradigm of result of education // Experiment and innovations at school. 2009. N 2. P. 7–14 (in Rus.).
  15. Korostelev A. A., Yarygin O. N. Competence-based approach: terminology problems // Vector of science of the Tolyatti state university. Series: Pedagogics, psychology. 2011. N 2 (5). P. 212–220. EDN OCQBGF (in Rus.).
  16. Mandel B. R. From competence to competence: not to get lost in search of the truth // Rector of the University. 2017. N 11. P. 50–63. EDN YOGVXF (in Rus.).
  17. Markova A. K. Psychology of professionalism. M., 1996 (in Rus.).
  18. Pushkarev E. D., Yuzlekbayeva V. M. Competence-based approach in education: pluses and minuses // Optimization of teaching and educational process in the educational organizations of physical education: materials XXXII of a national scientific and methodical conference, with the international participation, Chelyabinsk, on May 20, 2022 Chelyabinsk: Ural State University of physical education, 2022. P. 149–151. EDN ZGBOWN (in Rus.).
  19. Smirnov A. Yu. Digital market model of work. Theses of the report to a performance at the All-Russian academic and research conference “Maintenance of professional self-determination of children and youth: problems, achievements, ways of development”. January, 2020 [Electronic source]. URL: <https://crcg.ru/smallbox/The-digital-model-of-the-labor-market.pdf> (accessed: 12.02.2023) (in Rus.).
  20. Council for professional qualifications in nanotech industry: practice of formation of a system of assessment of qualifications. M., 2017. 140 p. [Electronic source]. URL: <https://spknano.ru/baza-znaniy/files/89b76c65e1d97932e62126a8e487aef5> (accessed: 12.02.2023) (in Rus.).
  21. Participation of employers in implementation of educational programs and external assessment of results of training. By results of the external estimates of quality which are carried out by AKKOPK in 2007–2011. M., 2012 [Electronic source]. URL: <http://www.akkork.ru/general/upload/rabotodatel.pdf> (accessed: 12.02.2023) (in Rus.).
  22. Chesnyukova L. K., Kuptsova S. N., Potapova E. Yu. The Russian and international experience of formation of competences // Innovative processes in modern education: practitioners, technologies, decisions: the collection of works on materials III of a remote international academic and research conference, Moscow, February 15, 2022. M. : Informio, 2022. P. 145–151. EDN RWPKRG (in Rus.).
  23. Blei D. M., Ng A. Y., Jordan M. I. Latent Dirichlet Allocation, Journal of Machine Learning Research 3: 993–1022, 2003.
  24. Devlin J., Chang Ming-Wei, Lee K., Toutanova K. BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding / Cornell University. Submitted on 11 Oct 2018 (v1), last revised 24 May 2019 (this version, v2) / [Electronic source]. URL: <https://arxiv.org/abs/1810.04805> (accessed: 12.02.2023).
  25. Digital Skills and Knowledge Concepts: Labelling the ESCO classification. Technical documentation / ESCO Publications. Published: 2022-10-13 [Electronic source]. URL: <https://esco.ec.europa.eu/system/files/2022-10/Digital%20Skills%20and%20Knowledge%20-%20Labelling%20ESCO.pdf> (accessed: 12.02.2023).

26. European e-Competence Framework. (EN) 16234–1, 2019 [Electronic source]. URL: <https://esco.ec.europa.eu/en/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf> (accessed: 12.02.2023).
27. Mikolov T., Sutskever I., Chen K., Corrado G. S., Dean J. Distributed Representations of Words and Phrases and their Compositionality. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2013. P. 3111–3119
28. Panchenko A., Lopukhina A., Ustalov D. et al. RUSSE'2018: A Shared Task on Word Sense Induction for the Russian Language // *Computational Linguistics and Intellectual Technologies: Proceedings of the International Conference Dialogue 2018 (Moscow, RGGU)*. Moscow, 2018. P. 547–564.

***About the author:***

**Dmitry V. Minaev**, Professor of the Chair of Management of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; [post@minaevdv.pro](mailto:post@minaevdv.pro)

# Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий

Шабеева С. В. \*, Шабеев А. И.

Петрозаводский государственный университет, г. Петрозаводск, Российская Федерация; \*sigova@petsu.ru

## РЕФЕРАТ

В сложившихся условиях неопределенности, вызванных санкциями и изменениями геополитической обстановки, важным становится корректный выбор как стратегических приоритетов развития, так и управленческих инструментов для их реализации. С учетом глобального тренда на цифровизацию и растущего предложения со стороны разработчиков программного обеспечения необходимо понимание, какие программные продукты и для каких целей могут быть использованы на конкретных предприятиях. Проблема заключается в том, что в условиях нестабильности, санкционного давления, ухода зарубежного программного обеспечения с российского рынка предприятия вынуждены менять технологические и бизнес-процессы, искать новые инструменты для реализации стратегий развития.

Цель статьи: определение основных принципов выбора стратегических управленческих инструментов и информационных технологий как элементов стратегического управления на предприятиях в условиях цифровой трансформации.

В статье показано, что любые инструменты реализации стратегий с учетом цифровизации промышленных предприятий необходимо рассматривать в рамках автоматизированной процессной модели управления. В ее основе могут быть различные информационные технологии или единые платформенные решения в зависимости от степени охвата бизнес-процессов предприятия, степени готовности переходить на цифровые технологии в стратегическом и оперативном управлении. Современный тренд — реализовывать стратегические направления развития, базируясь на внутренней экосистеме предприятия. Корректный выбор информационных технологий в рамках экосистемы предприятия предполагает, что инвестиции в технологии соответствуют бизнес-целям компании, адаптируются к изменяющимся потребностям, интегрируются с существующими системами, удобны для пользователя, безопасны и обеспечивают своевременный возврат инвестиций. В конечном счете эти принципы позволяют предприятиям успешно пройти путь цифровой трансформации и использовать технологии в качестве стратегического фактора устойчивого роста.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, программное обеспечение, инновационные процессы, цифровизация, управленческие инструменты, автоматизированная процессная модель управления

**Для цитирования:** Шабеева С. В., Шабеев А. И. Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 69–79.

## Tools for Implementing Strategies in the Context of Digital Transformation of Industrial Enterprises

Svetlana V. Shabaeva\*, Anton I. Shabaev

Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russian Federation; \*sigova@petsu.ru

## ABSTRACT

Under conditions of uncertainty caused by sanctions and geopolitical changes, the correct choice of both strategic development priorities and management tools for their implementation becomes important. Given the global trend towards digitalization and the growing supply from

software developers, it is necessary to understand clearly, which software products and for what purposes can be used effectively at specific enterprises. The challenge here is that due to instability, sanctions pressure, and withdrawals of foreign software from the Russian market, enterprises are forced to change business and technological processes, and to look for new tools for implementing development strategies.

The purpose of the article is to determine the basic principles for choosing strategic management tools and information technologies as elements of strategic management at enterprises in the context of digital transformation.

The article shows that due to the ongoing digitalization of industrial enterprises any tools for implementing the strategies must be considered within the framework of an automated process management model. It can be based on various information technologies or platform solutions, depending on the coverage of enterprise business processes, and the readiness to adopt digital technologies in strategic and operational management. The modern trend is to implement strategic development directions, relying on the internal ecosystem of the enterprise. Making the right choice of information technology within an enterprise ecosystem requires that technology investments are aligned with the company's business goals, adaptable to changing needs, can integrate with existing systems, are user-friendly, secure, and provide a short-term return on investment. Ultimately, these principles enable businesses to successfully navigate the digital transformation journey and leverage technology as a strategic enabler for sustainable growth.

*Keywords:* strategic management, software, innovative processes, digitalization, management tools, automated process management model

**For citing:** Shabaeva S. V., Shabaev A. I. Tools for implementing strategies in the context of digital transformation of industrial enterprises // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 69–79.

---

## Введение

Многие отрасли российской экономики существенно пострадали от санкционного и внешнеэкономического давления за последние два года. Учитывая долговременный характер ограничений, с которыми столкнулась российская промышленность, необходимо вносить изменения в процессы и инструментарий стратегического управления предприятиями. Традиционно для обеспечения стабильности и успешного преодоления проблем в условиях неопределенности предлагаются такие подходы, как снижение затрат, диверсификация ассортимента продукции и расширение клиентской базы, господдержка, инновации [2; 8; 10; 21].

С учетом современных трендов наиболее значимым представляется использование инноваций, когда предприятия могут сосредоточиться на разработке инновационных продуктов и технологий, пользующихся большим спросом как на внутреннем, так и на мировом рынках. Это может помочь компаниям остаться конкурентоспособными и обеспечить прибыльность в долгосрочной перспективе, несмотря на достаточную рискованность инновационных процессов.

В то же время, согласно Э. Фелпсу [9], именно инновационные процессы приносят процветание тому обществу или субъекту, который их применяет. П. Ромер<sup>1</sup> разработал модель, в которой определил эндогенные причины экономического роста как идеи, знания, технологии и вложения в них. Одно из доказательств этой теории заключается в том, что развитые страны продолжают динамично развиваться.

---

<sup>1</sup> Committee, Nobel Prize, 2018. "William D. Nordhaus and Paul M. Romer: Economic Growth, Technological Change, and Climate Change", Nobel Prize in Economics documents 2018-2, Nobel Prize Committee.

Принятые в России стратегические документы федерального уровня<sup>1</sup> также делают основной акцент на инновациях, которые позволят предприятиям успешно развиваться и оставаться конкурентоспособными на мировом рынке. Развитие инноваций включает в себя инвестиции в исследования и разработки, внедрение новых технологий и создание новых продуктов и услуг. Все более распространенным в российском производстве становится использование цифровых технологий: внедрение технологий Индустрии 4.0, таких как интернет вещей (IoT), искусственный интеллект и автоматизация.

Одним из направлений реализации инновационного развития является цифровизация<sup>2</sup> [1; 12], которая может способствовать оптимизации процессов, повышению эффективности и снижению затрат.

Таким образом, инновационные процессы и цифровизация — два ключевых фактора, которые тесно связаны на современных промышленных предприятиях. С быстрым развитием технологий компании постоянно ищут способы улучшить свою деятельность и быть впереди конкурентов. Интеграция цифровых технологий стала важнейшим аспектом этого процесса, что привело к появлению Индустрии 4.0.

Инновационные процессы включают разработку новых идей, продуктов и услуг, которые приносят пользу клиентам и бизнесу. Цифровизация, с другой стороны, относится к использованию цифровых технологий для повышения эффективности, производительности и качества в различных аспектах бизнеса. Сочетание этих двух процессов может привести к значительным улучшениям на промышленных предприятиях.

Цифровизация направлена на повышение эффективности производственных процессов за счет автоматизации и робототехники. Она может помочь оптимизировать инновационные процессы, предоставляя платформу для совместной работы, общения и анализа данных. Например, цифровые инструменты, такие как виртуальная реальность, 3D-печать и искусственный интеллект, можно использовать для более эффективного прототипирования и тестирования новых продуктов и услуг. Инструменты анализа данных также могут дать представление о потребностях и предпочтениях клиентов, что будет способствовать разработке новых продуктов.

Таким образом, инновационные процессы и цифровизация взаимосвязаны на промышленных предприятиях. Компании, использующие цифровые технологии наряду с инновационными процессами, скорее всего, увидят значительные улучшения в своей деятельности, что приведет к повышению конкурентоспособности, прибыльности и удовлетворенности клиентов. Важным становится выбор конкретных программных решений для конкретного предприятия.

Целью статьи является определение основных принципов выбора управленческих инструментов и информационных технологий как элементов стратегического управления на предприятиях в условиях цифровой трансформации.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационно-го общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/> (дата обращения: 25.06.2023). Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://ernment.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB7915v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 14.05.2023).

<sup>2</sup> «Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года» (утв. Минпромторгом России 14.07.2021) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_390587/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390587/) (дата обращения: 29.05.2023).

## Обсуждение

Процесс цифровизации на промышленных предприятиях реализуется при помощи информационных технологий, ИТ-инфраструктуры и ряда управленческих инструментов, которые в то же время являются важными составными элементами стратегического управления [3; 5; 7].

Для успешного стратегического управления компании могут использовать различные управленческие инструменты, реализованные как стратегические информационные технологии:

- OTSW-анализ: этот инструмент позволяет идентифицировать возможности и угрозы, связанные с внешней средой, а также сильные и слабые стороны предприятия. Все это помогает выявить ключевые факторы, которые оказывают прямое и косвенное воздействие на стратегию предприятия;
- анализ конкурентного окружения: использование методов и инструментов анализа конкурентной среды, таких как анализ портфеля продуктов, анализ позиционирования конкурентов, позволяет лучше понять динамику рынка и конкурентные преимущества предприятия;
- стратегические карты и сбалансированная система показателей (ССП) [20]: карта стратегии представляет собой инструмент для описания и визуализации стратегических целей и связанных с ними мероприятий. ССП помогает обеспечить согласованность и сбалансированность между различными аспектами стратегии, такими как финансовые показатели, клиентская удовлетворенность, процессы и развитие персонала;
- управление проектами: применение методологий управления проектами, таких как PRINCE2 [26] или Agile [14], позволяет эффективно управлять стратегическими инициативами, определять цели, ресурсы, сроки и контролировать выполнение проектов;
- бизнес-интеллект (Business Intelligence): стратегическая информационная технология, которая помогает собирать, анализировать и визуализировать данные о бизнесе для принятия стратегических решений. Она может включать в себя инструменты для создания отчетов, панелей управления, анализа данных и прогнозирования;
- системы управления отношениями с клиентами: CRM-системы (от англ.: CRM — customer relationship management) позволяют эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами, отслеживать и анализировать данные о клиентах, улучшать обслуживание и принимать меры для удержания и привлечения новых клиентов;
- системы управления производством (ERP) (от англ.: enterprise resource planning): ERP-системы интегрируют различные функциональные области предприятия, такие как управление запасами, производством, финансами и др., обеспечивая единый и централизованный доступ к информации и автоматизацию бизнес-процессов;
- аналитика данных и машинное обучение: использование аналитических инструментов и методов машинного обучения позволяет проводить более глубокий анализ данных, выявлять тенденции, предсказывать будущие события и принимать более обоснованные стратегические решения.

Это лишь некоторые из возможных инструментов и технологий, которые могут быть использованы для успешного стратегического управления на промышленных предприятиях. Выбор конкретных инструментов зависит от особенностей предприятия, его стратегических целей и потребностей.

В то же время несистемное, от случая к случаю использование указанных инструментов не будет давать ожидаемого долгосрочного результата. Системный эффект возможно получить, применяя указанные технологии в рамках «автоматизированной процессной модели управления» [6].



## Результаты

Модель автоматизированного управления процессами — это структура, которая позволяет предприятиям оптимизировать свои процессы и повышать производительность за счет автоматизации. Эта модель предполагает использование технологий для автоматизации различных бизнес-процессов, включая сбор данных, анализ и принятие наилучших решений.

Наиболее известные автоматизированные модели управления процессами были представлены П. Фингаром и Р. Ароника, предложившими модель «Предприятия в реальном времени», предполагающую интеграцию корпоративных систем и процессов за счет использования автоматизации и технологий [17]. Т. Дэвенпорт разработал концепцию «инновации процессов», в которой особое внимание уделил использованию технологий для автоматизации и улучшения бизнес-процессов [15; 16]. М. Хаммер впервые представил концепцию «реинжиниринга бизнес-процессов», которая включает в себя перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительного улучшения производительности, качества и эффективности за счет автоматизации. Он утверждал, что «радикальная переработка» бизнес-процессов была необходима, чтобы не отставать от быстро меняющихся рынков и технологий, происходящих в последнее время [18]. Затем М. Хаммер и Д. Чампи предложили подход «Управление бизнес-процессами» [19], который предполагает использование технологий для автоматизации и управления бизнес-процессами систематическим и повторяемым образом.

Указанные авторы внесли значительный вклад в разработку моделей автоматизированного управления процессами, и их идеи продолжают влиять на то, как сегодня организации подходят к автоматизации процессов и управлению ими.

Важный тренд последнего времени — возросшее число запросов на построение комплексных экосистем внутри компании, предполагающих полную совместимость программного обеспечения от различных производителей<sup>1</sup> [25]. Вопросы экосистем, в том числе инновационных, рассматриваются в научной литературе [13; 22].

Программная реализация внутренней экосистемы предприятия, например, на базе цифровых платформ, позволит более эффективно осуществлять стратегическое управление [4]. Сквозная экосистема внутри организации относится к взаимосвязанным процессам, инструментам и технологиям, которые охватывают различные функции и отделы для обеспечения принятия обоснованных и своевременных решений по стратегическим вопросам. Такая система включает в себя интеграцию различных компонентов и рабочих процессов для обеспечения бесперебойной работы предприятия и эффективного предоставления продуктов или услуг.

Для целей оперативного управления, как правило, используются ERP-системы и MES-системы (от англ. manufacturing execution system — система управления производственными процессами) [11; 23; 24]. Они решают задачи интеграции различных бизнес-функций и процессов внутри организации; задачи управления данными, связанными с производством, запасами, ресурсами и заказами. Обе системы обеспечивают поддержку принятия решений путем предоставления данных и аналитики в режиме реального времени [25].

В то же время ERP-системы имеют более широкий охват и затрагивают все аспекты организации, включая финансы, человеческие ресурсы, цепочку поставок и управление взаимоотношениями с клиентами. Системы MES сосредоточены на

<sup>1</sup> Ошанина О. Куда идет родной ИТ. Эксперты о ситуации в ИТ-отрасли и ее перспективах // Ведомости. 29 июня 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.vedomosti.ru/imports substitution/best\\_practics/articles/2023/06/29/982982-kuda-idet-rodnoi-it](https://www.vedomosti.ru/imports substitution/best_practics/articles/2023/06/29/982982-kuda-idet-rodnoi-it). (дата обращения: 04.06.2023).

управлении и оптимизации производственных процессов. С точки зрения функциональности ERP-системы в основном решают административные задачи (управление финансами, закупки и планирование ресурсов), системы MES больше ориентированы на мониторинг, отслеживание и контроль производства в режиме реального времени.

АСУТП — это автоматизированные системы технологических процессов — та техническая база, благодаря которой данные из системы производства могут поступать в вышестоящие системы управления.

Таким образом, иерархия инструментов в рамках автоматизированной процессной модели управления выглядит следующим образом (рис.).

Актуальным является вопрос выбора конкретных программных систем, отвечающих запросам предприятия с точки зрения поставленных стратегических целей, выделенных тактических задач, существующего уровня технической и технологической оснащенности, а также готовности кадрового состава предприятия использовать современное программное обеспечение (ПО).

Ситуация осложняется тем, что с началом кризиса 2022 г. с российского рынка ушли несколько сотен зарубежных ИТ-компаний и была приостановлена реализация почти 2 тыс. ИТ-решений<sup>1</sup>. Для преодоления ситуации с зарубежным программным обеспечением используются два пути: параллельный импорт и импортозамещение. С учетом жизненного цикла ПО для полного перехода на отечественные ИТ-решения понадобится не менее четырех лет. Как отмечают разработчики ПО<sup>2</sup>, сейчас суще-



Рис. Управленческие инструменты в рамках автоматизированной процессной модели управления

Fig. Management tools in the frame of automated process management model

<sup>1</sup> Бевза Д. Как работает российский бизнес спустя год после ухода зарубежных разработчиков программного обеспечения // Российская газета. 14.06.2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/06/14/zaprogrammirovannoe-importozameshchenie.html> (дата обращения: 24.05.2023).

<sup>2</sup> Там же.

ствует значительный спрос на специализированные отраслевые решения, которые все еще не появляются, несмотря на уход зарубежных ИТ-компаний. Препятствия — длительный цикл разработки с «нуля», отсутствие гарантий стабильности спроса, необходимость больших инвестиций.

### Результаты (выводы)

Выбор корректных инструментов стратегического управления и информационных технологий играет фундаментальную роль в формировании и реализации эффективной цифровой стратегии, позволяя организациям оставаться конкурентоспособными и адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям. Для принятия обоснованных решений в отношении инструментов стратегического управления и информационных технологий предприятия должны учитывать основные принципы.

1. Соответствие общим бизнес-целям организации. Предприятия должны определить свои стратегические цели и определить, как технологии могут способствовать достижению этих целей.
2. Масштабируемость и гибкость. Учитывая быстро развивающийся цифровой ландшафт, предприятия должны выбирать масштабируемые и гибкие инструменты и технологии. Масштабируемость гарантирует, что решения могут обрабатывать увеличивающиеся объемы данных по мере роста бизнеса. Гибкость позволяет выполнять настройку и адаптацию к изменяющимся потребностям бизнеса, позволяя предприятиям реагировать на новые рыночные тенденции и возможности, на корректировку стратегических направлений развития.
3. Интеграция и совместимость. Интеграция обеспечивает эффективный обмен информацией. Совместимость позволяет обмениваться данными с внешними заинтересованными сторонами, такими как клиенты, поставщики и партнеры, способствуя сотрудничеству и инновациям.
4. Удобство для пользователя и простота освоения. Сложные и громоздкие системы могут снизить производительность и вовлеченность сотрудников. Интуитивно понятные интерфейсы, комплексные программы обучения и постоянная поддержка являются ключевыми факторами, которые следует учитывать, обеспечивая постепенное внедрение и признание пользователей в организации.
5. Безопасность и конфиденциальность данных. При выборе инструментов стратегического управления и информационных технологий организации должны оценить меры защиты данных решений, соответствие соответствующим нормам и послужной список в поддержании безопасной среды.
6. Окупаемость инвестиций. Включает в себя оценку долгосрочных преимуществ, таких как повышение операционной эффективности, улучшение процесса принятия решений, повышение качества продукции и рост доходов. Кроме того, учет первоначальных и текущих затрат, связанных с внедрением, обслуживанием и поддержкой, имеет решающее значение для определения общего ценностного предложения.

Придерживаясь этих основных принципов, предприятия могут принимать обоснованные решения при выборе инструментов стратегического управления и информационных технологий. Такой подход гарантирует, что инвестиции в технологии соответствуют бизнес-целям, адаптируются к изменяющимся потребностям, интегрируются с существующими системами, удобны для пользователя, безопасны и обеспечивают положительный возврат инвестиций. В конечном счете эти принципы позволяют предприятиям успешно пройти путь цифровой трансформации и использовать технологии в качестве стратегического фактора устойчивого роста.

## Заключение

Любые инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий необходимо рассматривать в рамках автоматизированной процессной модели управления. В основе автоматизированной процессной модели управления могут быть различные информационные технологии или единые платформенные решения, в зависимости от степени охвата бизнес-процессов предприятия, степени его готовности переходить на цифровые технологии в стратегическом и оперативном управлении.

Современный тренд — реализовывать стратегические направления развития, базируясь на внутренней экосистеме предприятия. Используемое при этом программное обеспечение является неотъемлемой частью комплексной экосистемы, поскольку оно играет центральную роль в обеспечении и автоматизации различных процессов. Он выступает в качестве основы для экосистемы, предоставляя необходимые инструменты и возможности для оптимизации рабочих процессов, управления данными и предоставления ценности клиентам или конечным пользователям.

Таким образом, сквозная экосистема внутри организации относится к полному набору взаимосвязанных процессов, инструментов и технологий, где программное обеспечение играет центральную роль в обеспечении эффективного сотрудничества, автоматизации и предоставлении продуктов или услуг. Набор систем классов ERP и MES, составляющих основу экосистемы, на рынке ПО достаточно широк. Это объясняется невозможностью создания одной программной системы с полной функциональностью.

Для корректного выбора информационных технологий в рамках экосистемы предприятия и успешности процесса цифровизации необходимо правильно определить бизнес-процессы, которые могут выиграть от внедрения платформенных решений. Далее встанет вопрос о программных и аппаратных средствах для реализации планов по цифровизации. К ним относятся ERP или MES-системы, устройства IoT и инструменты автоматизации. Решающее значение для получения максимальной отдачи от цифровизации будут иметь гибкость и масштабируемость выбранных программных систем, а также обучение сотрудников эффективному использованию новых инструментов.

## Литература

1. Вертакова Ю. В., Бабич Т. Н., Брагина А. В. Стратегические ориентиры модернизации промышленных предприятий России // Экономика промышленности. 2021. Т. 14, № 3. С. 288–297. DOI: 10.17073/2072-1633-2021-3-288-297.
2. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М. : Инфра-М, 2015. С. 17–36.
3. Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 290–299. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.
4. Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем // Экономика промышленности. 2022. Т. 15, № 3. С. 249–261. DOI: 10.17073/2072-1633-2022-3-249-261.
5. Нигай Е. А., Наумченко А. А. От SPoD к BANl: цифровая трансформация бизнес-модели организации сферы недвижимости // Управленческое консультирование. 2023. № 5. С. 63–75. DOI: 10.22394/1726-1139-2023-5-63-75.
6. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М. : КНОРУС, 2022.
7. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М. : Креативная экономика, 2019. 158 с. DOI: 10.18334/9785-9129-2-27-56.

8. Новицкая А. М., Алимуратов М. К. Стратегические источники финансирования деятельности компании // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 97–107. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-97-107.
9. Фелпс Э. Массовое процветание: Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений. М. : Изд-во Института Гайдара; Фонд «Либеральная Миссия», 2015.
10. Цивилева А. Е., Голубев С. С. Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 470–482. DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482.
11. Шабаетов А. И., Косицын Д. П. Разработка и внедрение систем оптимального планирования для повышения эффективности предприятий ЛПК // Автоматизация в промышленности. 2016. № 6. С. 10–15. EDN WJGBWT.
12. Шабаетов С. В., Шабаетов А. И. Стратегические возможности цифровизации предприятий лесопромышленного комплекса России // Экономика промышленности. 2023. Т. 16, № 2. С. 155–165. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-2-155-165.
13. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology Paperback — Harvard Business Review Press. First Trade Paper ed., 2006.
14. Cohn M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. Addison-Wesley Professional, 2009.
15. Davenport T. Process Innovation: Reengineering work through information technology. Boston : Harvard Business Press, 1993.
16. Davenport Thomas H., Leibold M., Voelpel S. Strategic management in the innovation economy. Strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities. Wiley, 2006.
17. Fingar P., Aronica R. Death of “e” and the Birth of the Real New Economy: Business Models, Technologies and Strategies for the 21st Century. Meghan-Kiffer Press Tampa, FL United States, 2001. ISBN 978-0-929652-20-7
18. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Collins, 2003.
19. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution // Business Horizons. 1993. N 9. Vol. 36. Is. 5. P. 90–91.
20. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets. Harvard Business Review Press; 1st ed. 2004.
21. Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. DOI: 10.4324/9781-3157-09-314.
22. Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Routledge; 1st edition, 2009.
23. McClellan M. Applying Manufacturing Execution Systems. CRC Press; 1st edition, 1997.
24. Shabaev A. Manufacturing Information Systems for Forestry Companies Based on Integrated Modular Approach «Many Companies — One Tool» // ICT with Intelligent Applications. Proceedings of ICTIS 2021. Springer, Singapore, 2021. Vol. 1. С. 633–641. DOI: 10.1007/978-981-16-4177-0\_63.
25. Shabaev A. I., Pitukhin E. A. Integrated Approach to Automation of a Wide Range of Forestry Industry Enterprises Based on Universal Platform Solutions. In: Silhavy R., Silhavy P., Prokopova Z. (eds). Data Science and Intelligent Systems. CoMeSySo 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, Springer, Cham. 2021. Vol. 231. P. 870–883. DOI: 10.1007/978-3-030-90321-3\_72.
26. Wysocki R. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. Wiley; 8th edition, 2019.

#### Об авторах:

**Шабаетова Светлана Владимировна**, профессор кафедры финансов, финансового права, экономики и бухгалтерского учета Петрозаводского государственного университета (г. Петрозаводск, Российская Федерация), доктор экономических наук; sigova@petsu.ru; ORCID: 0000-0003-3130-1896

**Шабаетов Антон Игоревич**, директор Центра систем автоматизации Петрозаводского государственного университета (г. Петрозаводск, Российская Федерация), кандидат технических наук, доцент; ashabaev@petsu.ru; ORCID: 0000-0002-1139-1348

## References

1. Vertakova Yu. V., Babich T. N., Bragina A. V. Strategic landmarks for modernization of industrial enterprises of Russia // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2021. Vol. 14, N 3. P. 288–297. DOI: 10.17073/2072-1633-2021-3-288-297 (in Rus.).
2. Vikhansky O. S. On the issue of changing the paradigm of business management // Management: century XXI / ed. O. S. Vikhansky, A. I. Naumov. M. : Infra-M, 2015. P. 17–36 (in Rus.).
3. Kvint V. L. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy // Russian Journal of Industrial Economics. 2020. Vol. 13. N 3. P. 290–299. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299 (in Rus.).
4. Kvint V. L., Babkin A. V., Shkarupeta E. V. Strategizing of forming a platform operating model to increase the level of digital maturity of industrial systems // Russian Journal of Industrial Economics. 2022. Vol. 15, N 3. P. 249–261. DOI: 10.17073/2072-1633-2022-3-249-261 (in Rus.).
5. Nigay E. A., Naumchenko A. A. From SPOD to BANI: Digital Transformation of the Real Estate Organization Business Model // Administrative Consulting. 2023. N 5. P. 63–75. DOI: 10.22394/1726-1139-2023-5-63-75 (in Rus.).
6. Novikova I. V. Strategic management of labor resources. M. : KNORUS, 2022 (in Rus.).
7. Novikova I. V. Strategic development of labor resources in the Russian Far East. M.: Creative economy, 2019. 158 p. DOI: 10.18334/9785912922756 (in Rus.).
8. Novitskaya A. M., Alimuradov M. K. Strategic Sources of Financing Company Operations // Strategizing: Theory and Practice. 2023. Vol. 3, N 1. P. 97–107. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-97-107 (in Rus.).
9. Phelps E. Mass Prosperity: How Grassroots Innovation Became a Source of Jobs, Opportunity and Change. M. : Publishing House of the Gaidar Institute; Foundation “Liberal Mission”, 2015 (in Rus.).
10. Tsvileva A. E., Golubev S. S. Methodology of Strategic Management of Coal Mining Enterprises in an Emergency Period // Strategizing: Theory and Practice. 2022. Vol. 2, N 4. P. 470–482. DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482 (in Rus.).
11. Shabaev A. I., Kositsyn D. P. Development and implementation of optimal planning systems to improve the efficiency of forestry enterprises // Automation in industry. 2016. N 6. P. 10–15. EDN WJGBWT (in Rus.).
12. Shabaeva S. V., Shabaev A. I. Strategic opportunities for digitalization of Russian timber industry enterprises // Russian Journal of Industrial Economics. 2023. Vol. 16. N 2. P. 155–165. DOI: 10.17073/2072-1633-2023-2-155-165 (in Rus.).
13. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology Paperback — Harvard Business Review Press. First Trade Paper ed., 2006.
14. Cohn M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. Addison-Wesley Professional, 2009.
15. Davenport T. Process Innovation: Reengineering work through information technology. Boston : Harvard Business Press, 1993.
16. Davenport Thomas H., Leibold M., Voelpel S. Strategic management in the innovation economy. Strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities. Wiley, 2006.
17. Fingar P., Aronica R. Death of “e” and the Birth of the Real New Economy: Business Models, Technologies and Strategies for the 21st Century. Meghan-Kiffer Press Tampa, FL United States, 2001. ISBN 978-0-929652-20-7.
18. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Collins, 2003.
19. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution // Business Horizons. 1993. N 9. Vol. 36. Is. 5. P. 90–91.
20. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets. Harvard Business Review Press; 1st ed., 2004.
21. Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. DOI: 10.4324/9781-3157-09-314.
22. Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Routledge; 1st ed., 2009.
23. McClellan M. Applying Manufacturing Execution Systems. CRC Press; 1st ed. 1997.
24. Shabaev A. Manufacturing Information Systems for Forestry Companies Based on Integrated Modular Approach «Many Companies — One Tool» // ICT with Intelligent Applications. Proceedings

- of ICTIS 2021. Springer, Singapore, 2021. Vol. 1. P. 633–641. DOI: 10.1007/978-981-16-4177-0\_63.
25. Shabaev A. I., Pitukhin E. A. Integrated Approach to Automation of a Wide Range of Forestry Industry Enterprises Based on Universal Platform Solutions. In: Silhavy R., Silhavy P., Prokopova Z. (eds) Data Science and Intelligent Systems. CoMeSySo 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, Springer, Cham. 2021. Vol. 231. P. 870–883. DOI: 10.1007/978-3-030-90321-3\_72.
26. Wysocki R. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. Wiley; 8th edition, 2019.

**About the authors:**

**Svetlana V. Shabaeva**, Professor of the Department of Finance, Financial Law, Economics and Accounting of Petrozavodsk State University (Petrozavodsk, Russian Federation), Doctor of Economics; sigova@petsu.ru; ORCID: 0000-0003-3130-1896

**Anton I. Shabaev**, Director of the Automation Systems Center of Petrozavodsk State University, (Petrozavodsk, Russian Federation), PhD (tech.), Associate Professor; ashabaev@petsu.ru; ORCID: 0000-0002-1139-1348

## Новый формат взаимодействия органов публичной власти по реализации регионального инвестиционного стандарта

Медведева Н. В.<sup>1, \*</sup>, Маслюк Н. А.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Дальневосточный институт управления РАНХиГС), Хабаровск, Российская Федерация

### РЕФЕРАТ

В данной статье рассмотрена практика взаимодействия органов публичной власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в процессе создания благоприятного инвестиционного климата при реализации регионального инвестиционного стандарта. Проведен сравнительный анализ реализации муниципальных инвестиционных стандартов в различных субъектах Российской Федерации, включая рейтингование муниципальных образований по результатам проводимой оценки состояния инвестиционного климата. Выявлены проблемы разнородности методик рейтингования и требований, устанавливаемых региональными властями для муниципалитетов в части обеспечения благоприятного инвестиционного климата. Предложен перечень универсальных показателей муниципального инвестиционного рейтинга. На основе проведенного исследования авторами подтверждена необходимость разработки и принятия на федеральном уровне муниципального инвестиционного стандарта с минимальным набором требований по работе с инвесторами.

**Ключевые слова:** региональный инвестиционный стандарт, благоприятный инвестиционный климат, лучшие практики, муниципальный инвестиционный рейтинг

**Для цитирования:** Медведева Н. В., Маслюк Н. А. Новый формат взаимодействия органов публичной власти по реализации регионального инвестиционного стандарта // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 80–97.

## A New Format of Interaction between Public Authorities on the Implementation of the Regional Investment Standard

Nadejda V. Medvedeva<sup>1, \*</sup>, Natalya A. Maslyuk<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Far Eastern Institute of Management of RANEPA), Khabarovsk, Russian Federation

### ABSTRACT

This article discusses the practice of interaction between public authorities of the subjects of the Russian Federation and municipalities in the process of creating a favorable investment climate in the implementation of the regional investment standard. The comparative analysis of the implementation of municipal investment standards in various subjects of the Russian Federation, including the rating of municipalities based on the results of the assessment of the investment climate, was carried out. The problems of heterogeneous rating methods and requirements established by regional authorities for municipalities to ensure a favorable investment climate are identified. A number of universal indicators of the municipal investment rating are listed. Based on the conducted research, the authors confirmed the need to develop and adopt at the federal level a municipal investment standard with a minimum set of requirements for working with investors.



*Keywords:* the regional investment standard, favorable investment climate, best practices, municipal investment rating

**For citing:** Medvedeva N. V., Maslyuk N. A. A new format of interaction between public authorities on the implementation of the regional investment standard // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 80–97.

## Введение

Результативность инвестиционной деятельности органов публичной власти во многом зависит от ее стандартизации. Стандартизация управленческих процессов в деятельности органов публичной власти на основе унифицированных правил (наборов требований) обеспечивает единообразие в организации деятельности и направлена на содействие достижению заданных результатов [20, с. 6].

Так, ключевое место в системе институциональных и правовых механизмов, стимулирующих повышение инвестиционной привлекательности в субъектах Российской Федерации, по праву занимает региональный инвестиционный стандарт (далее — РИС), содержание которого направлено на создание благоприятных условий для ведения бизнеса [13, с. 88; 16, с. 284; 21, с. 609].

РИС нового формата с 2021 г. продолжил реализацию стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе 2013 г.<sup>1</sup>. Необходимость в такой преемственности очевидна, поскольку улучшение делового климата и повышение инвестиционной привлекательности позиционируются ключевыми факторами формирования условий для ускорения экономического роста [12, с. 11; 1, с. 178; 2, с. 47]. В сложившихся же условиях, «стандартизация инвестиционных процессов позволит упростить масштабирование бизнеса и обеспечит приток внутренних инвестиций в регионы страны. Это особенно важно для перезапуска инвестиционного цикла в условиях санкционного давления»<sup>2</sup>.

Так, внедрение РИС в субъектах Российской Федерации осуществляется на основе нормативных правовых актов федеральных государственных органов, что обеспечивает упорядоченность в создании институциональных основ и условий для реализации искомых целей.

Аналогичная практика со стороны федеральных государственных органов в отношении муниципальных образований не характеризуется системностью [5, с. 12; 15, с. 150]. Данные вопросы находятся в ведении субъектов Российской Федерации, каждый из которых устанавливает свой порядок содействия муниципалитетам в повышении инвестиционной привлекательности территорий [14, с. 2065; 4, с. 66]. И утверждение, что «вся работа, которая проводится в субъектах с муниципалитетами, инициативна»<sup>3</sup>, скорее дает отрицательную оценку отсутствию единых уни-

<sup>1</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе: приказ Минрегиона России от 24 сентября 2013 г. № 408; О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»): приказ Минэкономразвития России от 30 сентября 2021 г. № 591.

<sup>2</sup> См. информацию о проведении штаба Первым заместителем Председателя Правительства РФ по инвестициям с участием 89 регионов о завершении в 2023 г. работы по внедрению регионального инвестиционного стандарта на всей территории страны: информация от 18 января 2023 г.

<sup>3</sup> См. информацию о вовлечении муниципалитетов в работу с региональным инвестиционным стандартом: информация от 10 ноября 2022 г.

версальных правил в рассматриваемой сфере. Разнородная практика субъектов Российской Федерации по внедрению в муниципальных образованиях муниципального инвестиционного стандарта, сложившаяся за прошедшие десять лет, не принесла достаточных результатов [10, с. 61].

### Материалы и методы

Выбор материалов и методов исследования обусловлен поставленной целью — изучить и систематизировать опыт российских регионов по взаимодействию с муниципалитетами в процессе реализации регионального инвестиционного стандарта. Эмпирические данные представлены информацией в открытом доступе о наличии и наполнении рекомендациями и требованиями муниципальных инвестиционных стандартов, результатах их реализации, методиках рейтингования муниципалитетов по уровню инвестиционного климата, размещенной на официальных сайтах органов государственной власти субъектов и муниципальных образований Российской Федерации. Выборка субъектов Российской Федерации основана на наличии и объеме информации о деятельности их муниципалитетов на официальных сайтах и в правовых информационных системах. В числе основных методов исследования методы сравнительного и системного анализа. Первый метод позволил сопоставить по определенным критериям и сравнить практики различных регионов по работе с муниципальными образованиями в части обеспечения благоприятного инвестиционного климата. Метод системного анализа позволил выявить закономерности в этой деятельности и сформулировать рекомендации по ее унификации.

### Результаты и обсуждение

Период с 2017 г. ознаменовался внедрением целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации<sup>1</sup>. В решение данной задачи был вовлечен широкий круг субъектов, в том числе и органы местного самоуправления<sup>2</sup>. Однако в связи с отсутствием конкретики о степени участия органов местного самоуправления в достижении показателей, установленных в целевых моделях, субъекты Российской Федерации вне типовых рекомендаций стали внедрять собственные форматы, что и подтверждает изложенное выше. Сложившаяся ситуация имеет продолжение. Так, только в 2021 г. распоряжение Правительства Российской Федерации № 147-р было дополнено методическими рекомендациями по внедрению в субъектах Российской Федерации целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности, с включением в число участников процесса и органов местного самоуправления без дальнейшего упоминания о них в тексте документа.

Появление в открытых данных информации о намерениях разработки муниципального инвестиционного стандарта (как минимального набора требования для

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 31 января 2017 г. № 147-р (изм. на 21.10.2022) «Об утверждении целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. 2017. № 7. Ст. 1098.

<sup>2</sup> Методические рекомендации по внедрению в субъектах Российской Федерации целевых моделей и формированию критериев оценки достижения показателей, установленных в целевых моделях, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации и органами местного самоуправления (утв. Первым заместителем Председателя Правительства Российской Федерации — Министром финансов Российской Федерации Силуановым А. Г. от 13.08.2018 № 6462п-П13).

муниципалитетов в работе с инвесторами)<sup>1</sup> дает возможность появления универсального инструмента вовлечения муниципалитетов в работу с региональным инвестиционным стандартом и в целом взаимодействия органов публичной власти в рассматриваемой сфере [7, с. 33; 8, с. 201; 17, с. 128; 22, с. 316].

По аналогии с процессом внедрения регионального инвестиционного стандарта («разработка стандарта — пилотный проект по внедрению — формирование лучших практик — тиражирование») при разработке муниципального инвестиционного стандарта целесообразно учитывать практику субъектов Российской Федерации.

Типовая работа по внедрению муниципального инвестиционного стандарта в субъектах Российской Федерации первоначально выстраивалась на основе атласа муниципальных практик 2014 г.<sup>2</sup> и в период 2015–2016 гг. приобрела системный характер по структурированию положений стандарта.

Основные этапы процесса реализации муниципального инвестиционного стандарта включали подготовку и утверждение дорожной карты реализации стандарта, разрабатываемой органами местного самоуправления по установленной форме и подлежащей согласованию с уполномоченным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации; выполнение мероприятий и достижение целевых значений показателей эффективности, предусмотренных дорожной картой, а также рейтингование по результатам реализации стандарта.

С 2017 г. реализация муниципального инвестиционного стандарта с учетом федеральной повестки стала осуществляться в формате целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации [6, с. 150].

Относительным обременением в проводимой работе по внедрению и реализации муниципального инвестиционного стандарта оказалось внедрение субъектами Российской Федерации аналогии с инструментами регионального инвестиционного стандарта в противовес встраиванию в региональный инвестиционный стандарт минимального набора требований для муниципалитетов в работе с инвесторами и участия представителей муниципалитетов в созданных регионами институтах, предусмотренных положениями регионального стандарта.

Активизация процесса реализации Регионального инвестиционного стандарта 2.0 на территории Российской Федерации потребовала от органов власти регионов выстраивания новых каналов сотрудничества с органами местного самоуправления. Уже сложилась практика привлечения муниципалитетов в процессы наполнения такого элемента РИС, как инвестиционная карта, а также в деятельность инвестиционных комитетов и в состав инвестиционных команд. При этом, пока не существует единой методики привлечения муниципального уровня к реализации РИС и требований к форматам взаимодействия органов управления региона и муниципалитетов. Данная работа реализуется на инициативной основе в ряде субъектов Российской Федерации, и опыт ее реализации формирует лучшие практики, которые могут тиражироваться в других регионах и муниципалитетах [9, с. 65; 24, с. 41; 23, с. 822]. В этих процессах следует отметить видимый поток инициативы сверху вниз, то есть инициаторы в большинстве случаев — органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

<sup>1</sup> См. информацию о поручении начать разработку муниципального инвестиционного стандарта: информация от 15 февраля 2023 года // официальный сайт Минэкономразвития России [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/andrey\\_belousov\\_poruchil\\_nachat\\_razrabotku\\_municipalnogo\\_investicionnogo\\_standarta.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/andrey_belousov_poruchil_nachat_razrabotku_municipalnogo_investicionnogo_standarta.html) (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>2</sup> Атлас муниципальных практик. Сборник успешных практик, направленных на развитие и поддержку малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне. Москва, 2014 [Электронный ресурс]. URL: <https://files-ice.asi.ru/iblock/dd4/dd47ad450fe9873eb241cdf47104860a/Atlas.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

Ряд субъектов Российской Федерации продолжили практику рейтингования муниципальных образований по результатам проводимой оценки состояния инвестиционного климата. Дополнительным импульсом при этом становится внедрение с 2019 г. стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, предусматривающего формирование «рейтинга муниципальных образований в части их деятельности по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата»<sup>1</sup>. Начинается период формирования ряда моделей рейтингования муниципальных образований во взаимосвязи инвестиционной составляющей и развития конкуренции [18, с. 293]. Рейтингование муниципальных образований по инвестиционной привлекательности и профильные программы сегодня реализуются в Тюменской, Ульяновской областях, Башкортостане, ХМАО<sup>2</sup>.

В условиях отсутствия единых обязательных требований к муниципальному инвестиционному стандарту, к его соотнесению с РИС и форматов взаимодействия органов публичной власти региона и его муниципалитетов возможно обратиться к сравнительному анализу практики отдельных регионов в этой сфере.

Для проведения сравнительного анализа установим критерии сравнения: наличие в открытом доступе методических рекомендаций региона по разработке муниципального инвестиционного стандарта и определению его обязательных элементов, инвестиционный рейтинг муниципальных образований, муниципальный инвестиционный портал (либо вкладка на официальном портале органа местного самоуправления). Также были определены субъекты Российской Федерации, в которых проводился данный анализ: Ханты-Мансийский автономный округ, Архангельская область, Московская область, Нижегородская область, Краснодарский край, Ростовская и Свердловская области.

Данные регионы отличаются размерами, географическим положением, природно-климатическими и социально-экономическими условиями, что придает результатам анализа определенную дифференциацию.

### **Практика Ханты-Мансийского автономного округа — Югры**

Рейтинг муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа — Югры по обеспечению условий благоприятного инвестиционного климата и содействию развитию конкуренции основывается на методологии его формирования, методике расчета результатов рейтинга и параметризации рейтинга.

Согласно методике расчета результатов рейтинга через процедуру ранжирования муниципальных образований составляется рейтинг, в котором в зависимости от набранных баллов муниципальные образования распределяются по четырем группам (А; В; С; D) — с благоприятными, хорошими, удовлетворительными условиями развития предпринимательской и инвестиционной деятельности, высоким, хорошим, удовлетворительным уровнем развития конкуренции и, соответственно, низким уровнем развития предпринимательской и инвестиционной деятельности, развития конкуренции.

Методология формирования рейтинга определяет состав участников и процедуру формирования рейтинга, методы оценки, показатели и источники данных. Смысловое и содержательное наполнение методологии рейтинга соотносится с мето-

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17 апреля 2019 № 768-р «Об утверждении стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. 2019. № 17. Ст. 2145.

<sup>2</sup> «Опора России» предложила внедрить муниципальный инвестиционный стандарт // офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://opora.ru/news/events/opora-rossii-predlozhila-vnedrit-munitsipalnyy-investitsionnyy-standart/> (дата обращения: 20.03.2023).

дологией Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации<sup>1</sup>.

Рейтинг в части инвестиционной составляющей рассчитывается по ряду показателей в составе четырех групп (число показателей варьируется из года в год, так в 2021–2022 гг. — 29; в 2023 г. — 28):

I. Инвестиционная деятельность, привлечение инвестиций.

II. Эффективность организационных механизмов, качество информационной поддержки инвесторов.

III. Развитие малого и среднего предпринимательства.

IV. Повышение качества регуляторной среды для бизнеса.

V. Развитие конкуренции.

Определены два метода оценки и формирования исходных данных — расчет с использованием фактических данных и опросный метод (опрос предпринимательского сообщества и опрос населения).

Параметризация рейтинга как составная часть методики расчета результатов рейтинга, по каждому показателю, определенной методологией, содержит критерии оценки, метод расчета, источник данных, шкалу оценки и формулу расчета показателя. Один из примеров данных 2021 г. («показатель — критерии») (табл. 1) обосновывает полученные выводы авторов исследования.

Согласно данным аналитического отчета о результатах рейтинга муниципальных образований за 2021 г. ни один из муниципалитетов не отнесен к группе «А», так как не получил необходимое количество баллов<sup>2</sup>. Аналогичная ситуация наблюда-

Таблица 1

**Пример показателя и критериев оценки показателя для расчета муниципального инвестиционного рейтинга\***

Table 1. Example of indicator and criteria for evaluation of indicator for calculation of municipal investment rating

<p>Показатель 7. Эффективность участия органов местного самоуправления в разработке и реализации лучших практик (инициатив, идей) в сфере развития инвестиционной и предпринимательской деятельности</p>	<p>Критерии оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наличие практик (инициатив, идей), являющихся победителями региональных конкурсов;</li> <li>2) наличие практик, являющихся победителями финальных этапов на федеральном (всероссийском) уровне, в том числе рекомендованных к направлению для участия;</li> <li>3) наличие в муниципальном образовании практик, размещенных на платформе «СМАРТЕКА».</li> </ol> <p><i>Методикой расчета результатов рейтинга в 2023 г. предусмотрено и четвертый критерий — наличие в муниципальном образовании идей, вошедших в ТОП-1000 форума «Сильные идеи для нового времени»</i></p>
--	--

\*См.: Методология формирования рейтинга муниципальных образований ХМАО-Югра по обеспечению условий благоприятного инвестиционного климата и содействию развитию конкуренции. Приложение 2 к протоколу № 12 заседания рейтингового комитета от 6 апреля 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://investugra.ru/upload/004/Методология%20рейтинга\\_2023.pdf](https://investugra.ru/upload/004/Методология%20рейтинга_2023.pdf) (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>1</sup> Методология и параметризация Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://investinsakhalin.ru/upload/2023/Methodology-2023.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>2</sup> См. Аналитический отчет о результатах рейтинга муниципальных образований ХМАО-Югры за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://investugra.ru/about/investment-climate/municipality/> (дата обращения: 20.03.2023).

лась и в 2018–2020 гг. Сохраняющаяся тенденция влечет постановку вопроса о возможной потенциальной недостижимости заявленных критериев. Такой вывод обусловлен и примером показателя, приведенном в табл. 1 (в связи с относительностью вклада в обеспечение условий благоприятного инвестиционного климата, данный показатель соответствует признакам внерейтинговых показателей) [3, с. 2272; 19, с. 163; 25, с. 147; 26].

К числу лучших практик следует отнести опыт муниципальных образований по выполнению показателей рейтинга, а именно принятие плана мероприятий («дорожной карты») по выполнению показателей, включенных в рейтинг муниципальных образований ХМАО-Югры по обеспечению условий благоприятного инвестиционного климата и содействию развитию конкуренции<sup>1</sup>.

### Практика Архангельской области

В Архангельской области с 2019 г. проводилась работа по внедрению муниципального инвестиционного стандарта нового формата (МИС-2.0), что стало необходимым для создания системы качества работы с инвесторами на территориях муниципальных образований Архангельской области.

Муниципальный инвестиционный стандарт включает структурированный набор из десяти типовых положений, в частности, инвестиционный паспорт; нормативно-правовая база; совещательный орган по вопросам инвестиционной и предпринимательской деятельности; одно окно инвестора в муниципальном образовании; информационный интерактивный интернет-ресурс и другие<sup>2</sup>.

Наполнение муниципального инвестиционного стандарта как Архангельской области, так и других субъектов Российской Федерации, представляет собой сложную структуру (достаточно большой набор требований), что может повлечь такие крайности, как отсутствие эффективности (или работоспособности) механизма либо дублирование муниципалитетами функционала регионов в реализации регионального инвестиционного стандарта. Понимание такой очевидности и объясняет посыл к разработке минимального набора требований для муниципалитетов в работе с инвесторами. Так, одно из ключевых направлений деятельности органов местного самоуправления видится в информировании предпринимательского сообщества об инструментах регионального инвестиционного стандарта для обеспечения их востребованности.

В рамках реализации стандарта развития конкуренции в Архангельской области внедряется модель формирования рейтинга муниципальных образований по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для формирования благоприятного инвестиционного климата<sup>3</sup>. В методике оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления предусмотрены показатели по трем разделам, два из которых отражают вопросы развития конкуренции

<sup>1</sup> См.: Постановление администрации города Урай ХМАО-Югры от 26 апреля 2022 № 967 о принятии плана мероприятий [Электронный ресурс]. URL: [https://uray.ru/wp-content/uploads/2022/04/967\\_-proekt-dorozhnaja-karta-investicionnyj-klimat.pdf](https://uray.ru/wp-content/uploads/2022/04/967_-proekt-dorozhnaja-karta-investicionnyj-klimat.pdf) (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>2</sup> Информация о МИС-2.0 размещена на интернет-портале Архангельской области [Электронный ресурс]. URL: <https://dvinainvest.ru/about/munitsipalnyy-investitsionnyy-standart-2-0/> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>3</sup> Распоряжение Губернатора Архангельской области от 2 декабря 2019 № 1103-р «О системе мотивации органов местного самоуправления Архангельской области к эффективной работе по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата» [Электронный ресурс]. URL: <https://dvinaland.ru/gov/iogv/mines/competition/> (дата обращения: 20.03.2023).

и один — эффективность работы по повышению инвестиционной привлекательности.

Применительно к последнему предусмотрены три показателя: 1) о наличии заключенных концессионных соглашений, соглашений о государственно-частном партнерстве на территории муниципального образования; 2) своевременное внесение данной информации в модуль мониторинга проектов государственно-частного партнерства ГАС «Управления»; 3) о наличии и актуальности информации об инвестиционной деятельности на официальных информационных интернет-порталах органов местного самоуправления. Оценка достижения значения показателей выражается в баллах («да» от 1 до 3-х баллов; «нет» соответствует 0 баллов) с определением результатов как «наиболее эффективный» и «наименее эффективный» (без указания пороговых значений)<sup>1</sup>. По данным рейтинга за 2022 г. количество баллов варьировалось от 52 (1 место) до 11,5 (22 место), объявлены муниципальные образования, занявшие три первых рейтинговых места<sup>2</sup>.

### Практика Московской области

Внедрение стандарта деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований Московской области по обеспечению благоприятного инвестиционного климата происходило с 2016 г. Структура стандарта включает набор из десяти условий. В стандарте содержатся требования к обязательному участию муниципального образования в региональных инициативах, касающихся формирования инфраструктуры поддержки осуществления инвестиционной деятельности, повышения информационной открытости и развития кадрового потенциала<sup>3</sup>.

Модель формирования рейтинга муниципальных образований Московской области по обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата определена как составная часть методики рейтингования муниципальных образований в части их деятельности по содействию развитию конкуренции<sup>4</sup>.

Методика включает семь групп, в том числе группу «Инвестиционный климат в органах местного самоуправления муниципальных образований Московской области» и четыре показателя — объема инвестиций в основной капитал; прироста количества субъектов малого и среднего предпринимательства на 10 ты-

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Архангельской области от 7 сентября 2022 № 71-р «Об утверждении методики оценки деятельности органов местного самоуправления муниципальных округов, муниципальных районов и городских округов Архангельской области по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата» [Электронный ресурс]. URL: <https://dvinaland.ru/gov/iogv/minec/competition/> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства Архангельской области от 14 февраля 2023 № 27-р «Об итогах рейтинга органов местного самоуправления муниципальных образований Архангельской области по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата» [Электронный ресурс]. URL: <https://dvinaland.ru/gov/iogv/minec/competition/> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>3</sup> Стандарт деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований Московской области по обеспечению благоприятного инвестиционного климата (Муниципальный стандарт Московской области): утв. Инвестиционным советом Московской области и опубликован 08.02.2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://mii.mosreg.ru/dokumenty/investicii/investicionnyy-sovet-moskovskoy-oblasti/munitsipalnyy-standart-moskovskoy-oblasti> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>4</sup> Рейтинг муниципальных образований Московской области в части их деятельности по содействию развитию конкуренции: утв. Протоколом заседания Совета по содействию развитию конкуренции в Московской области от 02.03.2021 № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://solreg.ru/razvitie-konkurencii!/tab/4официальном 00693282-7> (дата обращения: 20.03.2023).

сяч населения; долю субъектов малого и среднего предпринимательства, охваченных услугами центров «Мой бизнес»; сведения о заполнении индустриальных парков, технопарков, промышленных площадок «территории промышленного роста».

Оценивание указанных показателей производится в соответствии с другой методикой — по формированию показателей рейтинга «Оценка эффективности работы органов местного самоуправления Московской области (городских округов и муниципальных районов) по обеспечению достижения целевых показателей развития Московской области»<sup>1</sup>.

### Практика Ростовской области

В Ростовской области действует рейтинговая система оценки эффективности деятельности муниципальных образований по привлечению инвестиций. Для этого Правительством Ростовской области утверждена методика<sup>2</sup>, согласно которой система рейтинга включает 63 показателя, структурированных по 22 факторам, которые, в свою очередь, сгруппированы по 4 направлениям: регуляторная среда, муниципальные институты развития бизнеса, инфраструктура и ресурсы, поддержка малого предпринимательства.

Ранжирование муниципальных образований производится отдельно по городским округам и муниципальным районам. Система показателей рейтинга структурирована следующим образом: регуляторная среда — включает показатели эффективности оказания различных государственных услуг для бизнеса (32 показателя); институты для бизнеса — включает показатели, оценивающие наличие и уровень качества инструментов защиты и улучшения инвестиционной среды (11 показателей); инфраструктура и ресурсы — включает показатели эффективности работы и уровня развития инфраструктуры, а также доступности ресурсов для ведения бизнеса и инвестиционной деятельности (11 показателей); поддержка малого предпринимательства — включает показатели, оценивающие уровень развития и эффективности различных видов поддержки малого предпринимательства (9 показателей).

Информационными ресурсами для выстраивания рейтинга являются: опросы предпринимателей муниципалитета (проводятся путем анкетирования), по итогам которых формируется 48 показателей; официальные данные органов государственной власти Ростовской области и органов местного самоуправления — 13 показателей и данные официальной государственной статистики — 2 показателя. Такое распределение показателей по источникам информации, на наш взгляд, демонстрирует истинное стремление органов власти выстроить диалог с инвесторами вместо принятия формальных решений на основе официальных статистических данных.

По результатам оценки эффективности инвестиционной деятельности муниципалитетов Ростовской области они получают гранты из регионального бюджета в виде межбюджетных трансфертов, а также главы муниципальных образований-победителей рейтинга — дипломы. Денежные средства грантов могут направляться на создание благоприятных условий для привлечения инвестиций, в том числе обеспечение благоприятного инвестиционного климата, формиро-

<sup>1</sup> См. информацию о методике [Электронный ресурс]. URL: <https://mii.mosreg.ru/upload/iblock/7be/metodika-56-pokazateley.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>2</sup> Постановление Минэкономразвития Ростовской области от 21 февраля 2022 № 1 (изм. на 31.03.2023) «Об утверждении Порядка проведения рейтинговой оценки эффективности деятельности муниципальных образований Ростовской области по привлечению инвестиций» // Официальный портал правовой информации Ростовской области <http://pravo.donland.ru>. 25.02.2022.



вание инвестиционного имиджа муниципальных образований, обучение муниципальных служащих<sup>1</sup>.

На инвестиционном портале Ростовской области находится информация о методике расчета рейтинга, а также данные о рейтинговой оценке муниципалитетов за 11 лет, включая информацию по 2021 г.<sup>2</sup>

Опыт взаимодействия органов публичной власти Ростовской области интересен с точки зрения наличия четкой методической базы рейтингования муниципалитетов, а также действенного механизма их мотивации к активизации инвестиционной деятельности путем выдачи грантов победителям рейтинга.

## Практика Свердловской области

Свердловская область — еще один субъект Российской Федерации, чей опыт организации взаимодействия органов власти региона и муниципалитетов по реализации инвестиционной политики может быть признан лучшей практикой. Для создания благоприятного инвестиционного климата и стимулирования инвестиционной активности регион использует два формата взаимодействия — муниципальный инвестиционный стандарт и муниципальный инвестиционный рейтинг [11, с. 621].

В области с 2015 г. реализуется муниципальный инвестиционный стандарт Свердловской области. Стандарт 2.0 утвержден Губернатором области в 2020 г.<sup>3</sup> Он представляет собой структурированные механизмы улучшения инвестиционного климата в муниципалитетах области и повышения позиции региона в Национальном инвестиционном рейтинге. Стандарт носит рамочный характер, включает рекомендации по 9 направлениям (целевым моделям):

- инвестиционный уполномоченный в муниципальном образовании;
- стимулирование инвестиционной деятельности;
- координационный совет по инвестициям и развитию предпринимательства;
- информационный контент об инвестиционных возможностях муниципального образования;
- создание условий при выдаче разрешений на строительство;
- создание условий при предоставлении земельных участков и объектов муниципальной собственности для целей реализации инвестиционных проектов в муниципальном образовании;
- создание условий для присоединения к сетям электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения;
- создание условий для развития малого и среднего бизнеса;
- создание условий для развития внутреннего туризма и народных художественных промыслов.

<sup>1</sup> Постановление Правительства Ростовской области от 7 марта 2013 № 122 (изм. на 26.03.2020) «О порядке предоставления межбюджетных трансфертов на поощрение муниципальных районов и городских округов по итогам рейтинговой оценки эффективности деятельности муниципальных образований Ростовской области по привлечению инвестиций» // Наше время. 2013. № 110–113.

<sup>2</sup> Инвестиционный портал Ростовской области: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: [https://invest-don.ru/ru/municipal\\_raiting/](https://invest-don.ru/ru/municipal_raiting/) (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>3</sup> Стандарт деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, по улучшению инвестиционного климата в муниципальных образованиях, расположенных на территории Свердловской области : утв. Губернатор Свердловской области от 19.03.2020 г. № 01-01-39/46 [Электронный ресурс]. URL: [https://moirbit.ru/docs/2022\\_10\\_19/9in9tEdGbzA3zrK2eZF33f4Ga.pdf](https://moirbit.ru/docs/2022_10_19/9in9tEdGbzA3zrK2eZF33f4Ga.pdf) (дата обращения: 20.03.2023).

Также в стандарте содержится информация об основных мерах, предлагаемых на областном уровне для помощи в организации работы по положениям стандарта на муниципальном уровне, и форма инвестиционного паспорта.

Рейтинг содействия развитию конкуренции и обеспечения условий для благоприятного инвестиционного климата муниципальных образований Свердловской области<sup>1</sup> составляется ежегодно. По нему органы власти региона оценивают усилия муниципалитетов по повышению инвестиционной привлекательности. Методика рейтингования схожа с методикой Ростовской области, но к четырем направлениям, указанным ранее, добавляются направления «Развитие конкуренции» и «Результирующие показатели деятельности органов местного самоуправления по созданию благоприятного инвестиционного климата». Стимулирование победителей рейтинга осуществляется в форме межбюджетных трансфертов.

На инвестиционном портале Свердловской области есть вкладка «Инвестиционный климат муниципальных образований», где представлена информация о десятке муниципальных образований — лидеров рейтинга за 2022 г. (за 2019–2021 гг. информация представлена на официальном сайте Министерства инвестиций и развития Свердловской области), а также инвестиционные паспорта муниципалитетов региона.

### **Дополнительные практики отдельных аспектов рейтингования муниципальных образований субъектов Российской Федерации: инвестиционная составляющая**

#### *Нижегородская область*

Методика формирования рейтинга производится на основе комплексных оценок деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов области путем применения соответствующих показателей (в количестве 13) и формул расчета<sup>2</sup>.

Расчет оценки деятельности по обеспечению благоприятного инвестиционного климата базируется на основе двух формул (формулы расчета оценки и формулы относительного отклонения).

Формула расчета оценки представляет собой суммированное значение всех показателей, выраженных в баллах, рассчитанных по формуле относительного отклонения, по всем муниципальным образованиям.

Формула относительного отклонения по расчету каждого показателя для каждого муниципального образования представляет собой среднее значение в диапазоне между максимальным и минимальным значениями показателя всех муниципальных образований.

<sup>1</sup> Приказ Министерства инвестиций и развития Свердловской области от 18 февраля 2019 № 42 (изм. на 13.12.2022) «Об утверждении порядка и методики формирования рейтинга содействия развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области» // Официальный интернет-портал правовой информации Свердловской области [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov66.ru>, 25.02.2019 (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>2</sup> Приказ Министерства экономического развития и инвестиций Нижегородской области от 18 декабря 2019 № 192 «Об утверждении методики оценки деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов Нижегородской области по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата» [Электронный ресурс]. URL: <https://admgor.nnov.ru/uploads/editor/d3/a0/10%20Приказ%20Министерства%20экономического%20развития%20и%20инвестиций%20Нижегородской%20области%20от%2018.12.2018%20№%20192.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

## Краснодарский край

Формирование рейтинга производится на основе методики оценки деятельности муниципальных образований Краснодарского края по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата<sup>1</sup>.

На основании установленных показателей (в количестве 18), отражающих инвестиционную активность муниципальных образований, первоначально производится расчет балльной оценки результативности деятельности каждого муниципального образования путем присвоения и суммирования баллов.

На основании балльной оценки производится расчет индекса эффективности деятельности муниципальных образований по обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата как соотношению количества баллов, присвоенных муниципальному образованию при оценке деятельности, к установленному максимально допустимому количеству набранных баллов.

На завершающем этапе по итогам расчета индекса эффективности деятельности составляется ранжирование муниципальных образований от большего значения к меньшему с присвоением места в рейтинге.

Исходя из изложенного, подтверждается сделанный авторами вывод о разнородной практике субъектов Российской Федерации по существу исследования, в данном случае по наполнению методики формирования рейтинга показателями для расчета и собственно алгоритмами расчета.

Обобщение результатов проведенного авторами сравнительного анализа представлено в табл. 2. Из выбранных параметров сравнения у всех исследуемых субъектов Российской Федерации реализуется методика рейтингования муниципалитетов по обеспечению благоприятного инвестиционного климата. Однако у одних субъектов (например, ХМАО, Свердловская, Нижегородская области) эта методика является частью методики рейтингования в рамках реализации стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, в других — отдельной методикой рейтингования в рамках улучшения инвестиционного климата в муниципалитетах (Ростовская область).

В условиях дальнейшего развития практики внедрения РИС и выстраивания новых форматов взаимодействия в этом процессе региональных и муниципальных органов власти можно предположить, что потребуются унификация показателей и методик их расчета в рамках рейтингования муниципалитетов по уровню инвестиционного климата. По результатам всестороннего исследования методик рейтингования муниципальных образований в различных субъектах Российской Федерации возможно предложить ряд показателей, которые могут стать универсальными (табл. 3).

Данный перечень показателей инвестиционного рейтинга муниципальных образований не является полным и не исключает введения дополнительных показателей.

Для расчета показателей рейтинга может быть использован метод расчета по формуле относительного отклонения. Система сбора информации для выстраивания рейтинга в исследуемых субъектах Российской Федерации схожая.

Одним из результатов рейтингования может стать действенная система мотивации к улучшению инвестиционного климата через выделение межбюджетных трансфертов в форме грантов муниципалитетам — победителям рейтинга (например, в Ростовской и Свердловской областях) или же нематериальная мотивация (дипломы и грамоты главам муниципальных образований — победителей рейтинга) (в остальных субъектах в рамках исследования).

<sup>1</sup> См. приказ Министерства экономики Краснодарского края от 2 декабря 2019 № 145 «Об утверждении методики оценки деятельности» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561787032> (дата обращения: 20.03.2023).

**Результаты сравнительного анализа практик субъектов Российской Федерации по реализации муниципального инвестиционного стандарта**

Table 2. Results of comparative analysis of the practices of the constituent entities of the Russian Federation on the implementation of the municipal investment standard

Субъект Российской Федерации	Критерии сравнения		
	наличие в открытом доступе методических рекомендаций региона по разработке муниципального инвестиционного стандарта и определению его обязательных элементов	инвестиционный рейтинг муниципальных образований	муниципальный инвестиционный портал (либо вкладка на официальном портале органа местного самоуправления)
Ханты-Мансийский автономный округ	+	+	+
Архангельская область	+	+	+
Московская область	+	+	-+
Ростовская область	-	+	+
Свердловская область	+	+	+
Нижегородская область	-	+	+--
Краснодарский край	-	+	+

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

**Набор универсальных показателей рейтинга муниципальных образований по формированию инвестиционного климата**

Table 3. A set of universal indicators of the rating of municipalities on the formation of the investment climate

Показатель	Критерий оценки (фактический/расчетный)	Метод сбора информации
Среднее время получения разрешения на строительство (реконструкцию); среднее время подключения к электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения	Фактический	Опрос
Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления и процедур выдачи разрешения / подключения	Расчетный	Опрос
Оценка личной вовлеченности главы муниципального образования в решение вопросов улучшения инвестиционного климата	Расчетный	Опрос

Показатель	Критерий оценки (фактический/расчетный)	Метод сбора информации
Количество заключенных инвестиционных соглашений	Расчетный	Фактические данные муниципального образования
Качество муниципального инвестиционного интернет-ресурса	Расчетный	Экспертная оценка
Изменение количества субъектов малого и среднего предпринимательства, индивидуальных предпринимателей, зарегистрированных на территории муниципального образования	Расчетный	Фактические данные муниципального образования
Доля субъектов малого и среднего предпринимательства, воспользовавшихся мерами поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, от общего количества субъектов малого и среднего предпринимательства, действующих на территории муниципального образования	Расчетный	Фактические данные муниципального образования
Удовлетворенность деятельностью местной администрации/муниципального фонда поддержки по выделению предусмотренных ассигнований на меры поддержки субъектов малого и среднего бизнеса	Расчетный	Опрос

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

### Заключение (выводы)

Результаты анализа наличия и структуры муниципального инвестиционного стандарта в субъектах Российской Федерации, а также моделей методики рейтингования муниципальных образований по обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата позволили выявить ряд закономерностей.

1) При рассмотрении вопросов разработки муниципального инвестиционного стандарта в субъектах Российской Федерации была установлена разнородная практика по наполнению его структуры, отличающейся большим набором обязательных требований и во многом повторяющей структуру регионального инвестиционного стандарта. Одной из основных причин сложившейся ситуации признается отсутствие единых универсальных правил в рассматриваемой сфере (в виде методического обеспечения субъектов Российской Федерации со стороны федеральных органов). Решение видится в намерении разработки типового муниципального инвестиционного стандарта с минимальным набором требований к работе с инвесторами.

2) При рассмотрении динамики деятельности по обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата в муниципальных образованиях было установлено, что с момента принятия стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации

ской Федерации стал доминировать уклон в сторону деятельности по содействию развитию конкуренции. Требованиями стандарта развития конкуренции в отношении субъектов Российской Федерации была установлена необходимость формирования рейтинга муниципальных образований в части их деятельности по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата. Единое методическое обеспечение по данному вопросу отсутствует.

3) При рассмотрении системы рейтингования муниципальных образований по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата был выявлен ряд моделей, отличающихся как набором показателей, так и их оценкой. Тем самым, выявляется противоречие между требованием формирования рейтинга и отсутствием методики рейтингования (как формы получения результатов). Унификация методики формирования рейтинга обеспечит единообразие подходов, а также возможность выявления лучших муниципальных практик и их тиражирование.

В условиях отсутствия единой методики рейтингования муниципальных образований по уровню инвестиционного климата для унификации этого процесса возможно использовать ряд показателей, которые всесторонне отражают различные аспекты муниципального инвестиционного климата.

4) Искомым результатом исследования выступает определение сущности нового формата взаимодействия органов публичной власти по реализации регионального инвестиционного стандарта, в основу которого положено определение границ ответственности: «Федеральный уровень — стандартизация достижения цели; региональный уровень — организация достижения цели; муниципальный уровень — содействие достижению цели». Такое определение границ ответственности заключается в первичности стандартизации деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации, что не предполагает трансформацию этой деятельности на муниципальный уровень. И намерение разработки типового муниципального инвестиционного стандарта тому подтверждение.

## Литература

1. *Алексеев В. Н.* Эволюция понятия «инвестиционный климат» в переходной экономике России // Проблемы экономики и юридической практики. 2022. Т. 18. № 1. С. 173–179.
2. *Белозер А. Ф.* Актуальные проблемы формирования инвестиционной привлекательности муниципальных образований // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 10–1 (56). С. 46–49.
3. *Веретенникова А. Ю.* Моделирование потенциала развития совместного финансирования и инвестирования в регионах России // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. С. 2269–2284.
4. *Ворошилов Н. В.* Региональная политика по развитию муниципальных образований: оценка эффективности и особенности реализации в современных условиях // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 5. С. 58–75.
5. *Гутников О. В.* Проблемы развития инвестиционного законодательства в Российской Федерации на современном этапе // Журнал российского права. 2020. № 1. С. 9–21.
6. *Дьякова Ю. Н., Нагапетян З. Х., Монин В. В.* Стандарт деятельности муниципальных образований Ставропольского края как инструмент повышения инвестиционной привлекательности региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 2. № 1. С. 149–154.
7. *Иванов О. Б., Бухвальд Е. М.* Актуальные проблемы муниципальной реформы в Российской Федерации // Этап: Экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 1. С. 28–41.
8. *Кобзарь-Фролова М. Н.* Система органов публичной власти Российской Федерации: понятие, характерные признаки, взаимодействие // Сибирское юридическое обозрение. 2021. Т. 18. № 2. С. 192–203.
9. *Кондратенко О. И.* Актуальные проблемы развития инвестиционной привлекательности российских муниципальных образований // Экономическое развитие России. Т. 28. № 3. 2021. С. 59–67.

10. Коява Л. В. Инвестиционный стандарт как инструмент развития региональной предпринимательской среды // Развитие территорий. 2020. № 1. С. 60–65.
11. Лопаева В. А. Инвестиционное развитие муниципальных образований (интеграция институциональных и методологических подходов) // Сборник докладов XII Международной конференции: Российские регионы в фокусе перемен. Т. 1. С. 617–627.
12. Маслюк Н. А., Медведева Н. В. Инструментарий реализации регионального инвестиционного стандарта нового поколения // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 2 (99). С. 8–20.
13. Медведева Н. В., Маслюк Н. А. Эволюция регионального инвестиционного стандарта // Современные тенденции развития инвестиционного потенциала в России. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 22 марта 2022 г. С. 87–94.
14. Тоньшева Л. Л., Кузнецова Н. Л., Аверина Е. В. Инвестиционное развитие муниципальных образований региона с учетом их типологии: концептуально-методический аспект // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 7. С. 2063–2078.
15. Черкасова М. А. Инвестиционная политика как инструмент достижения социально-экономического эффекта развития муниципального образования // Муниципальная академия. 2020. № 1. С. 147–150.
16. Шейхова М. С., Сафонова С. Г., Бреусова Е. А., Орлова Е. П. Инвестиционная политика: тенденции, особенности и перспективы реализации на современном этапе функционирования экономики России // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 3. С. 279–291.
17. Шевчук И. А., Цай Е. Л., Нехайчук Д. В., Шевчук А. И. Системный подход к вопросу устойчивого развития муниципалитетов в России // Фундаментальные исследования. 2020. № 3. С. 125–130.
18. Шутько Л. Г. Реализация «дорожной карты» Стандарта развития конкуренции муниципальными образованиями и их инвестиционная привлекательность // Актуальные вопросы развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Воронеж, 23 мая 2019 года / под ред. Д. А. Ендовицкого, В. Г. Попова. Воронеж : Воронежский государственный университет, 2019. С. 290–294.
19. Andrés Felipe Gallego A. Crowdfunding: Implementation decisions in creative industries in emerging countries // Kepes. 2011. N 7. P. 159–169.
20. Aoki M. Endogenizing institutions and institutional changes // Journal of Institutional Economics. 2007. N 3. P. 1–31.
21. Besley T., Mueller H. Institutions, Volatility, and Investment // Journal of the European Economic Association. 2018. Vol. 16. Is. 3. P. 604–649.
22. Blesse S., Rosel F. Was bringen kommunale Gebietsreformen? Kausale evidenz zu Hoffnungen, Risiken und alternativen instrumenten. Perspektiven der Wirtschaftspolitik. 2017. Vol. 18. Is. 4. P. 307–324.
23. Blom-Hansen J., Houlberg K., Serritzlew S., Treisman D. Jurisdiction size and local government policy expenditure: Assessing the effect of municipal amalgamation. American Political Science Review. 2016. Vol. 110. Is. 4. P. 812–831.
24. Gendzwill A., Kurniewicz A., Swianiewicz P. The impact of municipal territorial reforms on the economic performance of local governments. A systematic review of quasi-experimental studies. Space and Polity. 2021. Vol. 25. Is. 1. P. 37–56.
25. Maier E. Supply and demand on crowdlending platforms: connecting small and medium-sized enterprise borrowers and consumer investors // Journal of Retailing and Consumer Services. 2016. N 33. P. 143–153. DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.08.004.
26. Woods C., Yu H., Huang H. Predicting the success of entrepreneurial campaigns in crowdfunding: a spatiotemporal approach // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2020. N 9 (13). DOI: 10.1186/s13731-020-00122-8.

#### Об авторах:

**Медведева Надежда Васильевна**, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; medvedeva-nv@ranepa.ru

**Маслюк Наталья Альбертовна**, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Дальневосточного института управления РАНХиГС (Хабаровск, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; maslyuk-na@ranepa.ru

## References

1. Alekseev V.N. Evolution of the concept of “investment climate” in the transitional economy of Russia // *Problems of Economics and legal practice*. 2022. Vol. 18. N 1. P. 173–179 (in Rus.).
2. Belozer A.F. Actual problems of formation of investment attractiveness of municipalities // *Economics and Business: Theory and practice*. 2019. № 10–1 (56). P. 46–49 (in Rus.).
3. Veretennikova A.Y. Modeling of the development potential of co-financing and investment in the regions of Russia // *Issues of innovative economy*. 2022. Vol. 12. N 4. P. 2269–2284 (in Rus.).
4. Voroshilov N.V. Regional policy for the development of municipalities: evaluation of effectiveness and features of implementation in modern conditions // *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2019. Vol. 12. N 5. P. 58–75 (in Rus.).
5. Gutnikov O.V. Problems of development of investment legislation in the Russian Federation at the present stage // *Journal of Russian Law*. 2020. N 1. P. 9–21 (in Rus.).
6. Dyakova Yu. N., Nagapetyan Z. H., Monin V.V. The standard of activity of municipalities of the Stavropol Territory as a tool to increase the investment attractiveness of the region // *Economics and management: problems, solutions*. 2018. Vol. 2. N 1. P. 149–154 (in Rus.).
7. Ivanov O.B., Buchwald E.M. Actual problems of municipal reform in the Russian Federation // *Stage: Economic theory, analysis, practice*. 2022. N 1. P. 28–41 (in Rus.).
8. Kobzar-Frolova M.N. The system of public authorities of the Russian Federation: concept, characteristic features, interaction // *Siberian Legal Review*. 2021. Vol. 18. N 2. P. 192–203 (in Rus.).
9. Kondratenko O.I. Actual problems of development of investment attractiveness of Russian municipalities // *Economic development of Russia*. 2021. Vol. 28. № 3. P. 59–67 (in Rus.).
10. Koyava L.V. Investment standard as a tool for the development of the regional business environment // *Development of territories*. 2020. N 1. P. 60–65 (in Rus.).
11. Lopaeva V.A. Investment development of municipalities (integration of institutional and methodological approaches) // *Collection of reports of the XII International Conference: Russian regions in the focus of change*. Vol. 1. P. 617–627 (in Rus.).
12. Maslyuk N.A., Medvedeva N.V. Tools for the implementation of the regional investment standard of the new generation // *Power and management in the East of Russia*. 2022. N 2 (99). P. 8–20 (in Rus.).
13. Medvedeva N.V., Maslyuk N.A. Evolution of the regional investment standard // *Current trends in the development of investment potential in Russia. Materials of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference*. Moscow, March 22, 2022. P. 87–94 (in Rus.).
14. Tonysheva L.L., Kuznetsova N.L., Averina E.V. Investment development of municipalities of the region taking into account their typology: conceptual and methodological aspect // *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022. Vol. 12. N 7. P. 2063–2078 (in Rus.).
15. Cherkasova M.A. Investment policy as a tool for achieving the socio-economic effect of the development of municipal education // *Municipal Academy*. 2020. N 1. P. 147–150 (in Rus.).
16. Sheikhova M.S., Safonova S.G., Breusova E.A., Orlova E.P. Investment policy: trends, features and prospects of implementation at the present stage of the functioning of the Russian economy // *Moscow Economic Journal*. 2022. Vol. 7. N 3. P. 279–291 (in Rus.).
17. Shevchuk I.A., Tsai E.L., Nekhaychuk D.V., Shevchuk A.I. A systematic approach to the issue of sustainable development of municipalities in Russia // *Fundamental Research [Fundamental'nye issledovaniya]*. 2020. N 3. P. 125–130. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42640789> (in Rus.).
18. Shutko L.G. Implementation of the “road map” of the Standard for the development of competition by municipalities and their investment attractiveness // *Topical issues of the development of competition policy, improvement of law enforcement practice of suppression of unfair competition and improper advertising* : Materials of the IX International Scientific and Practical Conference, Voronezh, May 23, 2019 / ed. D.A. Endovitsky, V.G. Popov. Voronezh : Voronezh State University, 2019. P. 290–294 (in Rus.).
19. Andrés Felipe Gallego A. Crowdfunding: Implementation decisions in creative industries in emerging countries // *Kepes*. 2011. N 7. P. 159–169.
20. Aoki M. Endogenizing institutions and institutional changes // *Journal of Institutional Economics*. 2007. N 3. P. 1–31.
21. Besley T., Mueller H. Institutions, Volatility, and Investment // *Journal of the European Economic Association*. 2018. Vol. 16. Is. 3. P. 604–649.
22. Blesse S., Rosel F. Was bringen kommunale Gebietsreformen? Kausale evidenz zu hoffnungen, risiken und alternativen instrumenten. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*. 2017. Vol. 18. Is. 4. P. 307–324.



23. Blom-Hansen J., Houlberg K., Serritzlew S., Treisman D. Jurisdiction size and local government policy expenditure: Assessing the effect of municipal amalgamation. *American Political Science Review*. 2016. Vol. 110. Is. 4. P. 812–831.
24. Gendzwill A., Kurniewicz A., Swianiewicz P. The impact of municipal territorial reforms on the economic performance of local governments. A systematic review of quasi-experimental studies. *Space and Polity*. 2021. Vol. 25. Is. 1. P. 37–56.
25. Maier E. Supply and demand on crowdlending platforms: connecting small and medium-sized enterprise borrowers and consumer investors // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2016. N 33. P. 143–153. DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.08.004.
26. Woods C., Yu H., Huang H. Predicting the success of entrepreneurial campaigns in crowdfunding: a spatiotemporal approach // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2020. N 9 (13). DOI: 10.1186/s13731-020-00122-8.

**About the authors:**

**Nadejda V. Medvedeva**, Associate Professor of the Chair of State and Municipal Administration of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; medvedeva-nv@ranepa.ru

**Natalya A. Maslyuk**, Associate Professor of the Chair of Management and State Administration of Far Eastern Institute of Management of RANEPA (Khabarovsk, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; maslyuk-na@ranepa.ru

## «Россия — страна возможностей» как экосистема создания равных стартовых возможностей для граждан\*

Фролов А. А., Соколов А. В. \*, Палагичева А. В.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Российская Федерация; \*alex8119@mail.ru

### РЕФЕРАТ

В современном общественно-политическом процессе наблюдается тенденция внедрения цифровых экосистем в различные сферы жизнедеятельности. В статье проанализированы подходы к определению цифровых экосистем и сделаны выводы, что чаще всего под данным феноменом понимают совокупность взаимодействующих цифровых платформ, технологий, приложений и пользователей, которые устанавливают взаимосвязи на основе обмена данными и информацией на различных уровнях, а также включают в себя различные технологии и сервисы. В работе при помощи комплекса кабинетных методов исследований, в том числе метода case-study, рассмотрена экосистема создания равных стартовых возможностей для граждан «Россия — страна возможностей».

«Россия — страна возможностей» — это система социальных лифтов, где профессиональные конкурсы выступают в качестве каналов мобильности. Их система предоставляет гражданам механизмы всестороннего развития, личности и карьерного роста. Платформа направлена на поддержку, сопровождение и продвижение участников разного возраста и статуса — от школьников до руководителей и менеджеров высших государственных должностей. Платформа объединяет проекты («Лидеры России», Кадровое агентство, мастерская управления Сенеж, ТОПблог, Проект «Моя страна — моя Россия», Всероссийский конкурс для школьников «Большая перемена», Программа студенческих экспедиций «Открываем Россию заново», Проект «Российская студенческая весна», Международный инженерный чемпионат «CASE-IN», Центры компетенций, «Другое Дело», Программа «Больше, чем путешествие», конкурс «Твой ход»), способные раскрыть личностный и профессиональный потенциал участника, сформировать компетенции и знания, дать возможность проявить себя в рамках выбранной специализации перед работодателем, изменить свой социальный статус. В работе детально рассматриваются и детализируются ключевые характеристики цифровой экосистемы «Россия — страна возможностей»: доступ к широкому спектру сервисов услуг на базе одной платформы; взаимодействие с организаторами проектов и партнерами; бренд и элементы инфраструктуры; многоканальность представительства и взаимодействия; делиберативное обсуждение и участие; открытость и модульность. В рамках исследования сделаны выводы, что платформа «Россия — страна возможностей» в перспективе может трансформироваться в полноценную цифровую экосистему.

*Ключевые слова:* экосистема, цифровизация, гражданские платформы, «Россия — страна возможностей», социальный лифт

**Для цитирования:** Фролов А. А., Соколов А. В., Палагичева А. В. «Россия — страна возможностей» как экосистема создания равных стартовых возможностей для граждан // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 98–112.

\* Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда в рамках исследовательского проекта № 22-28-01517 «Цифровые экосистемы в политике: проблемы создания и перспективы развития», <https://rscf.ru/project/22-28-01517>.

## «Russia — the Country of Opportunities» As an Ecosystem for Creating Equal Starting Opportunities for Citizens

Alexander A. Frolov, Alexander V. Sokolov\*, Asya V. Palagicheva

Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russian Federation; \*alex8119@mail.ru

### ABSTRACT

In the modern socio-political process, there is a tendency to introduce digital ecosystems into various spheres of life. The article analyzes approaches to the definition of digital ecosystems and concludes that most often this phenomenon is understood as a set of interacting digital platforms, technologies, applications and users that establish relationships based on the exchange of data and information at various levels, and also include various technologies and services. In the paper, using a set of desk research methods, including the case-study method, the ecosystem of creating equal starting opportunities for citizens "Russia is a country of opportunities" is considered.

«Russia is a country of opportunities» is a system of social elevators, where professional competitions act as channels of mobility. Their system provides citizens with mechanisms for comprehensive development, personal and career growth. The platform is aimed at supporting, accompanying and promoting participants of different ages and status — from schoolchildren to managers and managers of senior government positions. The platform unites projects («Leaders of Russia», Recruitment Agency, Senezh Management Workshop, TOPblog, Project «My Country — my Russia», the All-Russian competition for schoolchildren «Big Change», the Program of student expeditions «Rediscovering Russia», the Project «Russian Student Spring», the International Engineering Championship «CASE-IN», Competence Centers, «Another Thing», the Program «More than a journey», the competition «Your move») able to reveal the personal and professional potential of the participant, to form competencies and knowledge, to give the opportunity to express themselves within the chosen specialization to the employer, to change their social status. The paper examines in detail and details the key characteristics of the digital ecosystem "Russia is a land of opportunities": access to a wide range of services based on a single platform; interaction with project organizers and partners; brand and infrastructure elements; multi-channel representation and interaction; deliberative discussion and participation; openness and modularity. As part of the study, it was concluded that the Russia — the Land of Opportunities platform could transform into a full-fledged digital ecosystem in the future.

**Keywords:** ecosystem, digitalization, civic platforms, «Russia — the country of opportunities», social lifts

**For citing:** Frolov A. A., Sokolov A. V., Palagicheva A. V. «Russia — the country of opportunities» as an ecosystem for creating equal starting opportunities for citizens // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 98–112.

### Введение

Одной из важнейших тенденций современного общественно-политического процесса является внедрение цифровых экосистем в разных сферах: экономике, административно-государственном управлении и предоставлении востребованных гражданами социальных услуг и др.

Существует множество сфер, в рамках которых ученые рассматривают устройство и функционирование цифровых экосистем. Большое количество работ представлено по анализу экосистем в экономике и бизнесе (Н. С. Иващенко, Л. Е. Зернова, В. Ю. Мишаков [3, с. 39], О. В. Каленов [5, с. 145], Н. А. Молодчик, Д. С. Брагина [11, с. 142], О. Вальдес-Де-Леон [25, с. 43]). Экосистемы рассматриваются в аспекте их правового регулирования (А. Н. Арзамаскин [2, с. 9], И. Альнафра, Е. Богданова [20, с. 133], С. Ю. Кашкин, А. В. Алтухов [6, с. 94], Р. Тремолада [24, с. 35]), цифровых трансформаций в общественно-политическом процессе (А. В. Лапин,

Н.Б. Цветкова [10, с. 25], Е.В. Неборский [13, с. 2], И.П. Удовенко [17, с. 32], М.В. Ионина [4, с. 60]).

В связи с многогранностью явления, ученые подходят к определению понятия цифровых экосистем с различных точек зрения. М. Якобидес определяет цифровые экосистемы как «взаимодействующие организации, которые связаны цифровым способом и поддерживаются модульностью, а не управляются иерархическим органом власти» [23, с. 14]. М.М. Морозов, М.А. Морозов под цифровыми экосистемами подразумевают взаимосвязанные и взаимозависимые группы субъектов, которые совместно используют цифровые платформы для получения взаимовыгодных целей [12, с. 222]. К.Дж. Будро рассматривает экосистемы как чисто технические артефакты, где платформа представляет собой расширяемую кодовую базу, а экосистема включает сторонние модули, дополняющие эту кодовую базу [21, с. 1410].

Ученые исследуют разные аспекты цифровых экосистем: развитием в экономической сфере [14], в отдельных компаниях [22], на отдельных территориях [1], публичном управлении [15], также, например, признаки их устойчивости и неустойчивости [19]. Проанализировав разные подходы к определению цифровых экосистем, можно сказать, что чаще всего этот феномен понимают, как совокупность взаимодействующих цифровых платформ, технологий, приложений и пользователей, которые устанавливают взаимосвязи на основе обмена данными и информацией на различных уровнях, а также включают в себя различные технологии и сервисы.

Попытки создания цифровых экосистем становятся неотъемлемой частью общественно-политического процесса. Из-за этого меняются традиционные институты участия граждан, принципы работы органов власти и стратегии политических субъектов. Актуальными для изучения становятся социальные и гуманитарные последствия внедрения новых технологий в общественно-политические и социально-экономические процессы и институты. Так, одним из примеров общественно-политических экосистем является «Россия — страна возможностей» (АНО «РСВ»).

В современном информационном цифровом обществе важнейшим ресурсом являются знание, информация, а развитие человеческого капитала становится одним из приоритетов политики развития устойчивого государства. Несмотря на присутствие в российском социально-политическом пространстве отдельных государственных и частных инициатив, направленных на поддержку и развитие талантов (Стипендиальная программа фонда Владимира Потанина, проекты Росмолодежи, Агентство стратегических инициатив, волонтерское движение Сбербанка и многие другие), их деятельность осуществлялась разрозненно и не согласовано друг с другом. В 2018 г. по инициативе Президента России была создана автономная некоммерческая организация «Россия — страна возможностей» (АНО «РСВ»). Она действует в целях содействия развитию социальных лифтов, поддержки проектов и инициатив, создающих возможности для личностной и профессиональной самореализации граждан в различных сферах деятельности. Миссия организации заключается в следующем — «Создаем будущее России, открывая равные возможности для каждого».

## Материалы и методы

Целью исследования является выявление структуры и основных характеристик функционирования цифровой экосистемы создания равных стартовых возможностей для граждан «Россия — страна возможностей».

Исследование базируется на применении комплекса кабинетных методов исследований. Ключевой акцент сделан на методике case-study, которая позволила наиболее точно понять социальные процессы, политические события и явления в рассмотренном примере АНО «РСВ».

Процесс изучения экосистемы создания равных стартовых возможностей для граждан в рамках открытой интернет-площадки «Россия — страна возможностей» включил в себя несколько этапов:

- изучение исторического контекста создания;
- аналитический обзор факторов и последствий создания платформы;
- соотнесения критериев платформы с характеристиками цифровых экосистем (сформулированных авторами в прошлых исследованиях) [18, с. 52].

Источниками данных выступили работы ведущих отечественных и зарубежных исследователей, данные из открытых источников и цифровые сервисы АНО «РСВ».

### **Экосистема создания равных стартовых возможностей для граждан в рамках открытой интернет-площадки «Россия — страна возможностей»**

Платформа «Россия — страна возможностей» (rsv.ru) представляет собой систему социальных лифтов, где каналами мобильности выступают профессиональные конкурсы. Их система предоставляет для граждан механизмы комплексного развития, личностного и карьерного роста. Благодаря всероссийскому уровню системы конкурсов, платформа сокращает дистанцию между талантливым конкурсантом и работодателем, грантодателем, вузом, заказчиком и т. д. Платформа объединяет проекты, способные раскрыть личностный и профессиональный потенциал участника, нарастить компетенции и знания, дать возможность проявить себя в рамках выбранной специализации и перед работодателем, изменить свой социальный статус [8]. Площадка нацелена на поддержку, сопровождение и продвижение участников разного возраста и статуса — от школьников до руководителей и управленцев высших государственных должностей. Разветвленная сеть проектов, объединенная в рамках единой экосистемы, позволяет сформировать собственную траекторию развития и личностного, профессионального роста каждого гражданина. При этом здесь важной задачей функционирования платформы является создание равных возможностей для развития человеческого потенциала всех граждан на основе индивидуальных способностей и талантов.

### **Структура платформы «Россия — страна возможностей»**

Включение проектов в структуру платформы осуществляется в соответствии с установленными правилами автономной некоммерческой организации «РСВ» и по результатам проведения соответствующих процедур оценки и экспертизы претендентов. Приоритетным типом проектов для АНО «РСВ» является профессиональный конкурс, который реализуется по принципу социального лифта. Семь основных тематических направлений конкурсов платформы: профессиональный рост и карьера, управление и лидерство, добровольчество, предпринимательство, культура и творчество, наука и новые технологии, социальные инициативы<sup>1</sup>.

В структуру платформы включены проекты трех видов, которые отличаются разным уровнем включенности и поддержки со стороны АНО «РСВ». На площадке реализуются собственные проекты («Лидеры России», Кадровое агентство, мастерская управления Сенеж, ТОПблог), совместные проекты двух и более организаций, одной из которых является «РСВ» (Проект «Моя страна — моя Россия», Всероссийский конкурс для школьников «Большая перемена»), а также внешние проекты сторонних

<sup>1</sup> Положение о порядке отбора, поддержки и системе оценки эффективности проектов автономной некоммерческой организации «Россия — страна возможностей» // Платформа «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://s3-cms.rsv.ru/8b01ef51ff242457391ed848f4bf42ad7937470a9c8c567925bbce9474754a3.pdf> (дата обращения: 18.06.2023).

организаций при поддержке «РСВ» (Программа студенческих экспедиций «Открываем Россию заново», Проект «Российская студенческая весна», Международный инженерный чемпионат «CASE-IN»). За 2021 г. к платформе присоединилось шесть новых проектов, среди которых есть как инициативы платформы (Центры компетенций, «Другое Дело»), так и совместные проекты (Программа «Больше, чем путешествие», конкурс «Твой ход»).

Одним из критериев отбора профессиональных конкурсов является соответствие идеологии проекта с целями АНО «РСВ». Кроме того, реализация проекта должна охватывать всю территорию страны и/или аудиторию не менее 10 000 чел. в нескольких регионах. Также проектная инициатива должна обеспечить вовлеченность участников в конкурс при помощи дополнительных механизмов и вознаграждений, поощрений для получения новых возможностей всеми участниками, а не только победителями. Среди таких могут быть образовательные курсы, оценка компетенций или рекомендации эксперта. Данные критерии способствуют формированию клиентоориентированной экосистемы, которая основана на единстве целей, связанных с удовлетворением актуальных запросов как граждан, так и государства.

### **Доступ к широкому спектру сервисов услуг на базе одной платформы**

Таким образом, на платформе «Россия — страна возможностей» объединены проекты, которые доступны для жителей всех уголков страны, для граждан всех возрастных категорий (от 5 до 90 лет) и разных социальных статусов — для школьников, студентов, волонтеров, профильных специалистов, для руководителей, предпринимателей, для рабочих специальностей. Проекты и конкурсы сгруппированы по тем возможностям, которые они предлагают — получить грант, пройти стажировку, построить карьеру, стать волонтером, путешествовать по стране, развить блог, творчески самореализоваться, получить льготы для вуза, заниматься благотворительностью, попасть в кадровый резерв и т. д. Таким образом, пользователи выбирают тот конкурс или программу, которые соответствуют поставленным индивидуальным целям пользователя, а платформа «РСВ» помогает в их реализации. Более того, созданная система проектов и конкурсов охватывает широкий список направлений деятельности и общественно-политических тем — от цифровых технологий, экономики и бизнеса до добровольчества и политики, что позволяет участвовать гражданам различных специализаций и интересов. У каждого проекта (образовательного, социального, кадрового) есть свои инструменты и механизмы продвижения самых талантливых участников по социальной лестнице.

После завершения конкурсов АНО «РСВ» продолжает работу и взаимодействие с вошедшими в списки по результатам проектов отличившимися участниками и победителями. Цели реализуемой системы сопровождения победителей конкурсов — реализации возможностей, которые помогут выпускникам в достижении их профессиональных целей; формирование единой открытой базы данных талантов в различных сферах деятельности; создание сообщества активных граждан. Возможности, которые открываются победителям за пределами конкурса и в рамках системы сопровождения, представлены в виде образовательных программ; стажировок в федеральных и региональных органах власти, местного самоуправления, компаниях; поддержки проектов и оказания помощи в поиске финансирования; наставничества; содействия в трудоустройстве; медийной поддержке.

Сообщество активных участников АНО «РСВ» — добровольное объединение победителей конкурсов, целью которого является создание условий для самореализации, взаимодействия и участия в проектах платформы «Россия — страна возможностей». Члены сообщества могут воспользоваться дополнительными возмож-

ностями (трудоустройство, обучение, нетворкинг, инициация новых проектов АНО), а также становиться наставниками для участников из других проектов, экспертами, спикерами. А коммуникация участников внутри сообщества и знакомство с их яркими представителями — профессиональными управленцами, государственными служащими, благотворителями, деятелями науки, IT специалистами, предпринимателями, — мотивируют к личностному развитию и становятся дополнительным стимулом для участия в проектах платформы. Вовлеченность в данное сообщество позволяет продолжать взаимодействие с элементами инфраструктуры в более долгосрочной перспективе.

Функциональные возможности платформы также включают в себя такие внекурсные сервисы, как: бесплатное обучение, чтобы повысить свои компетенции и шансы на победу в том или ином проекте; тестирование для оценки своих компетенций, определения сильных и слабых сторон. Обучение на развитие компетенций и навыков в формате онлайн-курсов разной продолжительностью может пройти любой желающий сразу после регистрации на платформе. Лекции направлены на развитие более чем двадцати компетенций: финансовая, правовая, цифровая грамотность, адаптивность, эмоциональный интеллект, стратегическое мышление, лидерство, инновационность, коммуникативная грамотность и т. д. [7].

Благодаря аккумулярованию на платформе обучающих курсов, профессиональных конкурсов и социальных проектов, которые мотивируют к участию амбициозных граждан, желающих попробовать себя в том или ином качестве, оценить свои способности и воплотить свои идеи, экосистема способна удовлетворить широкий перечень потребностей разных категорий граждан. Включенные в экосистему проекты становятся реальной возможностью для старта или перехода на новую ступень — получить грант и реализовать проект, пройти перспективную стажировку, открыть бизнес, найти работу. А многоступенчатая система социальных лифтов на платформе выстроена таким образом, что она предлагает возможности для развития человека на каждом этапе его жизни: в период обучения в школе или вузе, в момент начала профессиональной карьеры или уже на управленческой позиции<sup>1</sup>.

За время функционирования экосистема зарекомендовала себя как действенная, на это указывают результаты проектов, каждый из которых уникален, имеет свою специфику и разную целевую аудиторию. Флагманским проектом платформы является конкурс «Лидеры России». Он проводится среди управленцев и руководителей из разных сфер деятельности — бизнес, государственное управление, здравоохранение, наука, культура, информационные технологии, а также среди высококвалифицированных кадров со всего мира и молодых кадров с управленческим потенциалом. Его цель — выявление и поддержка перспективных высококвалифицированных руководителей-лидеров, которые отличаются профессиональными и личными качествами. За 5 лет реализации различные назначения на федеральном уровне получили более 370 победителей, которые стали заместителями федеральных министров, губернаторов, мэров, государственными управленцами, главврачами, ректорами и т. д. Всего за это время приняло участие более 840 тыс. чел. Таким образом, конкурс «Лидеры России» выполняет функции рекрутинга элиты с помощью созданной в рамках конкурса методологии отбора [16]. Ежегодно конкурс открывает новые треки, развивает и совершенствует методику по результатам анализа, получения экспертного мнения и обратной связи участников. Заинтересованные в кадрах работодатели, а также партнеры платформы рассматривают конкурсантов в качестве

<sup>1</sup> Президентская платформа «Россия — страна возможностей» отметила четырехлетие // Сайт Министерства просвещения РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/press/5211/prezidentskaya-platforma-rossiya-strana-vozmozhnostey-otmetila-chetyrehletie/> (дата обращения: 18.06.2023).

потенциальных сотрудников. Эти и другие возможности привлекают и мотивируют участников. Победители получают образовательный грант на 1 млн руб., возможность получить наставника и экспертные консультации от ведущих управленцев страны (Сергей Лавров, Сергей Шойгу, Константин Эрнст и многие другие), также можно попасть в кадровый управленческий резерв страны, войти в сообщество лучших управленцев России. В то же время, ряд исследователей говорят об определенных ограничениях данного конкурса [9].

Архитектура площадки rsv.ru состоит из системы конкурсов. Она является «агрегатором возможностей, проектов» и объединяет разные карьерные направления<sup>1</sup>. Таким образом, платформа и ее возможности представляет собой систему социальных лифтов в России. При этом размещенные на платформе проекты и конкурсы имеют достаточный уровень автономности в процессе своей реализации. Зачастую за счет своей уникальности и результативности они приобретают знаковое значение и занимают особое место в своей нише, а их методики и технологии демонстрируют наличие в России широких возможностей для продвижения граждан разных социальных групп.

Также платформа связывает между собой партнеров, работодателей, действующих в своих направлениях и интересах для осуществления масштабных общенациональных задач по развитию интеллектуальных и творческих способностей россиян. Объединение на площадке на основе взаимовыгодности отношений происходит между большим количеством ее участников: организаторами, конкурсантами, государственными структурами и профильными ведомствами, партнерами, работодателями, НКО, центрами, ВУЗами. Решение кадровых вопросов партнеров с помощью участников конкурса является одним из преимуществ сотрудничества с платформой. Также партнеры находят полезные для себя и своих организаций готовые решения или идеи, предлагаемые участниками.

Ключевыми организациями, формирующими экосистему возможностей в России и фокусы их деятельности, являются<sup>2</sup>:

- «Агентство стратегических инициатив» — проектное развитие, социальные инициативы;
- «Сириус» — развитие талантов школьников;
- АНО «Институт развития интернета» — проекты в области интернета;
- АНО «Диалог» — общественные связи и интернет — коммуникации;
- ОНФ — общественный контроль;
- АНО «Цифровая Экономика» — диалог бизнеса и государства;
- Общество «Знание» — просвещение, лекции, эксперты;
- Росмолодежь — молодежная политика, массовые форумы, мероприятия для молодежи;
- Общественная палата — обсуждение законопроектов и проблемных вопросов;
- АНО «Экспертный институт социальных исследований» — политическая аналитика.

## Взаимодействие с организаторами проектов и партнерами

Экосистема платформы регулярно пополняется новыми партнерами, среди которых министерства и ведомства. Например, совместно с Министерством науки и выс-

<sup>1</sup> «Business Guide «Россия — страна возможностей», тематическое приложение к газете Коммерсант №20 от 07.09.2020 // Коммерсант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4475763> (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>2</sup> «Эффективные коммуникации в 21 веке», презентация Коляда С. // Таврида.АРТ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=DemVE1ERhIA> (дата обращения: 10.06.2023).



шого образования РФ реализуются различные студенческие конкурсы, а с Росмолодежью осуществляется грантовый конкурс на развитие социальных проектов для молодежи и другие. Также министерства являются партнерами профильных проектов (например, Ростуризм — конкурса «Мастера гостеприимства»).

Расширяется количество и качество взаимодействий между платформой и партнерами. Например, Министерство экономического развития России является организатором конкурса «Цифровой прорыв. Сезон: искусственный интеллект», оператором выступает «РСВ», организационный партнер — Ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК). Этот проект возник в результате объединения конкурса «Хакатоны и лекции по искусственному интеллекту» и флагманского конкурса «Цифровой прорыв» президентской платформы «Россия — страна возможностей». При этом в декабре 2022 г. платформа и министерство подписали новое соглашение о сотрудничестве, взаимодействии и обмене опытом в области подготовки кадров всех уровней. Поиск кадров для министерства будет осуществляться через Кадровое агентство, действующее на базе платформы с 1 ноября<sup>1</sup>. Развитие различных видов сотрудничества на платформе усиливает гибкость экосистемы и развивает способность ее структур к изменению, реагировать на новые запросы и условия.

Платформа взаимодействует также с частными компаниями и госкорпорациями. Например, Всероссийский конкурс «Большая перемена» реализуется Федеральным агентством по делам молодежи, АНО «РСВ», Министерством просвещения России и Российским движением школьников. Партнерами же выступают Сбербанк, VK, ГК «Росатом», ГК «Роскосмос», ОАО «Российские железные дороги». При этом форматы взаимодействия с партнерами разнообразны: стажировки и места для практик, наставники из числа специалистов компаний, предоставление заданий и кейсов для проектов и др.

Сотрудничество платформы осуществляется и с региональными структурами за счет взаимодействия с органами власти, ВУЗами. Региональное партнерство необходимо ввиду реализации проектов на всероссийском уровне, в том числе зачастую конкурсы связаны с проведением очных этапов конкурсов и предоставлением равных возможностей для всех жителей страны. Проект «Центр компетенций» реализуется на базе образовательных учреждений и охватывает более 120 университетов, почти 500 средне-профессиональных образовательных учреждений во всех федеральных округах Российской Федерации. При этом создано 56 Центров компетенций, они работают в 27 регионах страны<sup>2</sup>.

Объединение всех представленных выше элементов и сервисов экосистемы осуществляется в рамках единого бренда платформы «РСВ» и его продвижения. Платформа равных возможностей является техническим решением, которое связывает пользователя и благополучателя с проектами, сервисами и их создателями. Благодаря ей любой участник, имеющий аккаунт, может воспользоваться предоставляемыми услугами и возможностями, может взаимодействовать с организаторами проектов. Платформа значительно упрощает многие процедуры поиска и подбора конкурсов по индивидуальному запросу, что способствует росту мотивации к участию и позволяет комплексно подходить к вопросу личностного роста, оставаться в экосистеме, пользоваться предоставляемыми сервисами.

Несмотря на самостоятельность представленных на платформе проектов, только за счет их агрегации в рамках одной системы, состоящей из взаимосвязанных

<sup>1</sup> Платформа «Россия — страна возможностей» и Министерство экономического развития России заключили соглашение о сотрудничестве в области подготовки кадров // Платформа «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://rsv.ru/news/1/4953/> (дата обращения: 18.06.2023).

<sup>2</sup> Центр компетенций // Платформа «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://rsv.ru/competitions/internship/1/198/> (дата обращения: 19.06.2023).

модулей в едином цифровом пространстве, создается дополнительная ценность — новые возможности целой системы лифтов для самореализации граждан и для поиска талантливых и заинтересованных людей. Таким образом, за счет комплексного подхода к построению платформы «Россия — страна возможностей» разрозненные проекты выстраиваются в единую цифровую экосистему.

### **Как устроена платформа РСВ — единый бренд для всех сервисов и элементов инфраструктуры**

Платформа «РСВ» (rsv.ru) является агрегатором проектов, связующим звеном между площадками проектов, а также между пользователями/потенциальными участниками конкурсов и организаторами. Платформа rsv.ru является стержневой площадкой экосистемы социальных лифтов, внутри которой размещен такой важный для всей инфраструктуры элемент, как единый профиль пользователя/клиента, в котором отражена история его действий, выбор тех или иных продуктов — проектов/конкурсов/курсов/тестов.

Каждый зарегистрированный пользователь платформы «РСВ» имеет свой аккаунт, в котором содержится вся актуальная информация о взаимодействии участника с платформой: личные достижения и награды, пройденные и запланированные обучающие курсы, проекты, очные мероприятия, персональные отчеты. Другой чертой экосистемы является беспрепятственное сквозное перемещение по площадкам и сервисам, которые в нее входят. Ряд проектов на платформе «РСВ» связаны с ней бесшовным доступом через единую учетную запись, но некоторые проекты партнеров имеют свою собственную процедуру авторизации на сайте. При этом в каждой карточке проекта на платформе интегрированы специальные виджеты со ссылкой перехода на сайт проекта, на формы оформления участия в проекте, а также на страницы конкурса в социальных сетях. Так формируется информационная связность проектов внутри экосистемы и общее информационное пространство, что помогает пользователю «путешествовать» по платформе. Несмотря на отсутствие тесной связности площадок проектов между собой (на их платформах отсутствуют прямые ссылки друг на друга), их объединяет платформа «РСВ», закликаются проекты за счет представительства в социальных сетях.

### **Многоканальность представительства и взаимодействия**

Задачей платформы в том числе является обеспечение информированности населения страны о предоставляемых на площадке равных для всех возможностях вовлечения в коммуникацию и в экосистему. Активная онлайн-коммуникация между платформой и организаторами конкурсов, их выпускниками, а также потенциальными участниками осуществляется в социальных сетях. Платформа rsv.ru имеет несколько каналов представительства — ВКонтакте (94 тыс. подписчиков), Одноклассники (почти 17 тыс.), Telegram (31,5 тыс.), YouTube<sup>1</sup> (2,3 тыс.), Rutube (777 подписчиков), Yappy (139 подписок). Для успешного и результативного распространения контента команда платформы и АНО «РСВ» используют разные форматы (VK клипы, YouTube Shorts и т. д.), открывают новые площадки (Yappy, ЯРус) и дополнительные способы продвижения (кросс-постинг с дружественными организациями и партнерами, сотрудничество с VK и др.). Стоит отметить регулярное обновление контента и вовлечение аудитории, использование подходящих под ту или иную площадку форматов, поднимаемых тем и визуальных образов, а также эффективных способов

<sup>1</sup> Роскомнадзор: сайт нарушает законодательство РФ.

продвижения (онлайн-трансляции встреч с Президентом, сотрудничество с блогерами и лидерами мнений).

Согласно данным сравнительной аналитики<sup>1</sup> групп в социальных сетях ВКонтакте и «Одноклассники», с января по октябрь 2022 г. аудитория сообществ выросла — во ВКонтакте на 79%, в «Одноклассниках» на 13%. Благодаря новым форматам контента увеличился органический охват публикаций на обеих площадках: во ВКонтакте он составляет — 4 233 722, в «Одноклассниках» — 230 004 просмотров.

Неотъемлемым каналом коммуникации с аудиторией сегодня является Telegram, в котором «РСВ» сформировало представительство своей платформы с помощью одноименного канала, а также рассредоточенной сети из каналов проектов. Канал «Россия — страна возможностей» насчитывает аудиторию в 31,5 тыс. пользователей. Для сравнения численности аудиторий проектов в Telegram приведем некоторые из них: «Лидеры России» — 7,2 тыс. подписчиков; ТопБЛОГ — 6,1 тыс.; Флагманы образования — 2,9 тыс.; Олимпиада «Я профессионал» — 7,6 тыс.; Мастера гостеприимства — 2,4; «Экософия» — 1,8 тыс. пользователей. Кроме того, для продвижения используется канал генерального директора АНО «РСВ» Алексея Комиссарова, который читают 3,3 тыс. чел.

Каналы используются для публикации анонсов мероприятий, новостей, историй успеха, продвижения самих победителей и финалистов, а также продвижения бренда платформы «РСВ». Конкурсы, проекты, олимпиады регулярно упоминаются в постах головного канала «РСВ», каналы проектов на своих площадках также регулярно размещают материалы и стратегический контент организации. Используя кросспостинг и ссылаясь друг на друга, публикуя тематически связанные с профессиональной деятельностью материалы, формируется единое коммуникационное пространство, вовлекающее пользователя в поле экосистемы.

На канале «РСВ» размещены публикации о вакансиях и исследованиях от партнеров hh.ru и SuperJob. Осуществляется постинг вакансий платформы. Таким образом, команда канала «РСВ» реагирует на общественный отклик по определенным тематикам и публикует соответствующий контент<sup>2</sup>.

### Делиберативное обсуждение и участие

На платформе rsv.ru обеспечивается возможность для делиберативного (совещательного) обсуждения и участия, что проявляется путем получения обратной связи от участников проектов и внесение ими различных предложений по совершенствованию как конкурсов, так и экосистемы в целом. Например, в результате предложений участников первого сезона конкурса «Лидеры России» стало возможным подать заявку из-за рубежа, также была увеличена верхняя возрастная рамка. А, например, в 2022 году на платформе начало работать кадровое агентство, действующее во всех регионах страны и ориентированное на помощь министерствам, ведомствам и государственным компаниям. Данная инициатива была сформирована в результате запроса выпускников конкурсов и компаний госсектора. Кроме того, озвучил данное предложение победитель конкурса «Лидеры России» Игнат Петухов<sup>3</sup>. Другим примером реализации является предложение победителя проекта «ТопБЛОГ» Дмитрия Чешева о проведении форума «Россия — страна возмож-

<sup>1</sup> «Эффективные коммуникации в 21 веке», презентация Коляда С. // Таврида. АРТ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=DemVE1ERhIA> (дата обращения: 10.06.2023).

<sup>2</sup> «Там же».

<sup>3</sup> Владимир Путин поддержал инициативы участников платформы «Россия — страна возможностей» по ее развитию // Платформа «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://rsv.ru/news/1/3828/> (дата обращения: 17.06.2023).

ностей» к юбилею платформы, на котором встретятся выпускники проектов для поиска решений многих вопросов на благо отечества<sup>1</sup>.

### **Открытость и модульность**

Структура экосистемы равных возможностей или, иначе говоря, социальных лифтов имеет возможность к декомпозиции входящих в нее элементов, их сужения или расширения. По сути, она является в значительной степени открытой, что позволяет интегрироваться новым проектам и партнерам. Также предусмотрен выход конкурсов, проектов с платформы по тем или иным причинам. На данный момент численность проектов на платформе увеличивается (+6 проектов в 2021 г.). Гибкость и модульность — характеристики экосистемы и включенных в нее проектов. Последние обладают способностью к трансформациям, которые связаны с ежегодным совершенствованием используемых в них рамках методик и инструментов, с развитием в ногу со временем, с изменением потребностей аудитории, с расширением возможностей для участников, а также в результате межпроектного взаимодействия, сотрудничества и партнерства с государственными и частными структурами. Например, со временем конкурс «Лидеры России» дополняется новыми треками, что расширяет охват профессионалов из разных направлений деятельности, создает новые партнерства и сотрудничества, отвечает своевременным запросам общественности и государства.

С включением во втором сезоне конкурса нового задания для участников «Сердце Лидера», посвященного реализации социально значимого проекта, сам конкурс приобрел еще одну дополнительную категорию на платформе — «Социальные инициативы», оставаясь при этом по-прежнему в категориях «Профессиональный рост и карьера», «Управление и лидерство». Таким образом, на платформе осуществляется плавное изменение модулей платформы и структуры самих модулей-проектов. Тесная взаимосвязь этих процессов оказывает итоговое влияние на инфраструктуру экосистемы и ее продуктов, предоставляемых возможностей.

Согласно Положению о порядке отбора, поддержки и системе оценки эффективности проектов автономной некоммерческой организации «Россия — страна возможностей»<sup>2</sup>, встроенные в платформу конкурсы включены в программу межпроектного взаимодействия. В его рамках конкурсы могут вовлекать и участвовать в деятельности друг друга — обмениваться ресурсами, опытом, знаниями и возможностями. Предполагается, что проект или конкурс может участвовать в одном или нескольких видах взаимодействия. Всего их установлено четыре вида. Например, экспертное взаимодействие подразумевает возможность проведения экспертизы с привлечением специалистов других проектов, проведение общих образовательных мероприятий или оказания/привлечения помощи в адаптации проекта под новые целевые аудитории. Другими видами взаимодействий между проектами являются — обмен базами участников и партнеров, методологическое взаимодействие, коммуникационное взаимодействие. Установленные возможности сотрудничества способствуют развитию проектов, их трансформации, возникновению новых точек пересечения и сотрудничества. В результате синергии и взаимной поддержки рождаются новые решения, совершен-

<sup>1</sup> Владимир Путин поддержал проведение в 2023 году форума «Россия — страна возможностей», приуроченного к 5-летию юбилею платформы // Платформа «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://rsv.ru/news/1/3827/> (дата обращения: 17.06.2023).

<sup>2</sup> Положение о порядке отбора, поддержки и системе оценки эффективности проектов автономной некоммерческой организации «Россия — страна возможностей» // Платформа «Россия — страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://s3-cms.rsv.ru/8b01ef51ff242457391edd848f4bf42ad7937470a9c8c567925bbce9474754a3.pdf> (дата обращения: 18.06.2023).

ствуются инструменты и механизмы продвижения участников платформы. Тесная взаимосвязь и взаимодействие проектов создает единое пространство экосистемы, в том числе информационно-коммуникационное.

## Выводы

Цифровые экосистемы в политике — это сложные системы, в которых происходит взаимодействие социально-политических интересов и технологий, они также могут быть использованы для повышения эффективности взаимодействия государственных институтов и граждан, повышения степени прозрачности деятельности органов власти и обеспечения безопасности в социальной и экономической сферах общества. На данный момент существует определенная уверенность в перспективе трансформации цифровых сервисов в полноценные экосистемы, одной из которых может являться и платформа «Россия — страна возможностей». РСВ — это система социальных лифтов, где профессиональные конкурсы выступают в качестве каналов мобильности. Платформа направлена на поддержку, сопровождение и продвижение участников разного возраста и статуса — от школьников до руководителей и менеджеров высших государственных должностей. Элементы, используемые на данной платформе, отражают часть ключевых характеристик цифровых экосистем: доступ к широкому спектру сервисов услуг на базе одной платформы; взаимодействие с организаторами проектов и партнерами; единый бренд для всех сервисов и элементов инфраструктуры; многоканальность представительства и взаимодействия; делиберативное обсуждение и участие; открытость и модульность.

## Литература

1. *Абрамов В. И., Андреев В. Д.* Цифровая экосистема региона: практические аспекты реализации и структурные компоненты // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2023. Т. 15, № 2. С. 251–271. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-2-251-271.
2. *Арзамаскин А. Н.* Цифровые экосистемы в современном российском обществе: понятие, общая характеристика, правовой аспект регулирования // *Правовое государство: теория и практика*. 2022. № 2. С. 9–15.
3. *Иващенко Н. С., Зернова Л. Е., Мишаков В. Ю.* Бизнес-экосистема как форма ведения бизнеса: виды, принципы партнерства и направления развития в текстильной промышленности // *Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности*. 2022. № 1 (397). С. 38–42.
4. *Ионина М. В.* Основные направления государственной цифровизации: проблемы и перспективы // *Уч. Зап. Санкт-Петербургского им. В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии*. 2022. № 3 (83). С. 60–66.
5. *Каленов О. В.* Цифровые экосистемы организаций // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. 2022. №1. С. 139–147.
6. *Кашкин С. Ю., Алтухов А. В.* Роль искусственного интеллекта в становлении платформенного права и его эволюции в направлении концепции права экосистем // *Lex Russica (Русский закон)*. 2022. Т. 75. № 1 (182). С. 94–108.
7. *Комиссаров А. Г.* Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров // *Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика*. 2023. № 58(1). С. 63–85. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4.
8. *Комиссаров А. Г.* Управление системой конкурсного отбора руководящих кадров в Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук [Место защиты: Моск. гос. ун-т]. Москва, 2023. 173 с.
9. *Лавров И. А., Крыштановская О. В.* Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2023. Т. 15, № 2. С. 292–310. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-2-292-310.
10. *Лапин А. В., Цветкова Н. Б.* Экосистемный подход к исследованию деполяризации общества в условиях цифровой трансформации // *Политические институты, процессы и технологии*. 2021. № 5. С. 25–29.

11. Молодчик Н. А., Брагина Д. С. Внешние и внутренние цифровые экосистемы: российские практики // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. №7. С. 142–157.
12. Морозов М. М., Морозов М. А. Цифровые экосистемы как инструмент трансформации сервисной экономики // Вестник академии знаний. 2021. № 4 (45). С. 221–227.
13. Неборский Е. В. Цифровая экосистема как средство цифровой трансформации университета // Мир науки. Педагогика и психология. 2021. Т. 9. № 4. С. 1–11.
14. Нигай Е. А. Формирование цифровых экосистем бизнеса в условиях развития информационного общества: управленческий аспект // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 3. С. 353–376. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-3-353-376.
15. Попов Е. В., Скворцов М. М. Публичное управление развитием экосистемы территории // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 3. С. 10–27. DOI: 10.15838/ptd.2023.3.125.2.
16. Тарасочкина Д. Д. Сравнительный анализ итогов конкурса «Лидеры России» с 2017 по 2020 года // Вопросы политологии. 2022. Т. 12. № 5 (81). С. 1778–1785. DOI: 10.35775/PSI.2022.81.5.044.
17. Удовенко И. П. Государство в цифровом преобразовании управленческих процессов: от электронного документооборота к цифровым экосистемам // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2022. № 2. С. 32–42.
18. Фролов А. А., Соколов А. В., Егоров Д. В. Ключевые характеристики цифровых экосистем в политике // Управленческое консультирование. 2023. № 2 (170). С. 46–55.
19. Цехла С. Ю., Симченко Н. А. Устойчивость vs неустойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: концептуальные признаки // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 1. С. 27–38. DOI: 10.18334/vines. 13.1.117371.
20. Alnafrh I., Bogdanova E. L. New holistic approach for studying blockchain-based intellectual property rights ecosystem // World of Economics and Management. 2019. Vol. 19. N 1. P. 133–140.
21. Boudreau K. J. Let a Thousand Flowers Bloom? An Early Look at Large Numbers of Software App Developers and Patterns of Innovation // Organization Science 23 (5). 2012. P. 1409–1427.
22. Ivankova G. V., Mochalina E. P., Dubolazova Yu. A. Digital ecosystem: trend in strategic development of Russian companies // π-Economy. 2023. N 16 (1). P. 7–20. DOI: 10.18721/JE.16101
23. Jacobides M. Designing Digital Ecosystems. // Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy, Briefing Paper, World Economic Forum. 2019. P. 13–19.
24. Tremolada R. Common carriers and public utilities in the digital ecosystem: Unravelling the taxonomy on a quest for better regulation // Information & Communications Technology Law. 2022. Vol. 31. Is. 1. P. 35–80.
25. Valdez-De-Leon O. How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework // Technology innovation management review. 2019. Vol. 9. Is. 8. P. 43–54.

#### Об авторах:

**Фролов Александр Альбертович**, доцент кафедры социально-политических теорий Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова (Ярославль, Российская Федерация), кандидат политических наук; a.a.froloff@gmail.com

**Соколов Александр Владимирович**, заведующий кафедрой социально-политических теорий Ярославского государственного университета (Ярославль, Российская Федерация), доктор политических наук; alex8119@mail.ru

**Палагичева Ася Владимировна**, ассистент кафедры социально-политических теорий Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова, forningtalingale@gmail.com

#### References

1. Abramov V. I., Andreev V. D. Digital ecosystem of the region: practical aspects of implementation and structural components // Ars Administrandi (Art of Management). 2023. Vol. 15. N 2. P. 251–271. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-2-251-271 (in Rus.).
2. Arzamaskin A. N. Digital ecosystems in modern Russian society: concept, general characteristics, legal aspect of regulation // The rule of law: theory and practice. 2022. N 2. P. 9–15 (in Rus.).
3. Ivashchenko N. S., Zernova L. E., Mishakov V. Yu. Business ecosystem as a form of doing business: types, principles of partnership and directions of development in the textile industry //

- News of higher educational institutions. Technology of the textile industry. 2022. N 1 (397). P. 38–42 (in Rus.).
4. Ionina M.V. The main directions of state digitalization: problems and prospects // Scientific notes of the St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy named after V.B. Bobkov. 2022. N 3 (83). P. 60–66 (in Rus.).
  5. Kalenov O.V. Digital ecosystems of organizations // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2022. N 1. P. 139–147 (in Rus.).
  6. Kashkin S.Yu., Altukhov A.V. The role of artificial intelligence in the formation of platform law and its evolution towards the concept of ecosystem law // Lex Russica (Russian Law). 2022. Vol. 75. N 1 (182). P. 94–108 (in Rus.).
  7. Komissarov A. G. Methodology of competence assessment and selection of senior management personnel // Bulletin of the Moscow University. Ser. 6. Economics. 2023. N 58 (1). P. 63–85. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4 (in Rus.).
  8. Komissarov A. G. Management of the system of competitive selection of senior personnel in the Russian Federation: dissertation of Candidate of Economics Sciences. M., 2023. 173 p. (in Rus.).
  9. Lavrov I.A., Kryshchanovskaya O.V. Social mobility and the competition “Leaders of Russia” // Ars Administrandi (Art of Management). 2023. Vol. 15. N 2. P. 292–310. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-2-292-310 (in Rus.).
  10. Lapin A.V., Tsvetkova N.B. Ecosystem approach to the study of the polarization of society in the conditions of digital transformation // Political institutions, processes and technologies. 2021. N 5. P. 25–29. (in Rus.).
  11. Molodchik N.A., Bragina D.S. External and internal digital ecosystems: Russian practices // Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. 2023. N 7. P. 142–157 (in Rus.).
  12. Morozov M. M., Morozov M.A. Digital ecosystems as a tool for the transformation of the service economy // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. N 4 (45). P. 221–227 (in Rus.).
  13. Neborsky E.V. Digital ecosystem as a means of digital transformation of the university // The world of science. Pedagogy and psychology. 2021. Vol. 9. N 4. P. 1–11 (in Rus.).
  14. Nigai E.A. Formation of digital business ecosystems in the conditions of information society development: managerial aspect // Ars Administrandi (The Art of Management). 2023. Vol. 15. N 3. P. 353–376. DOI: 10.17072/2218-9173-2023-3-353-376 (in Rus.).
  15. Popov E.V., Skvortsov M.M. Public management of the territory ecosystem development // Problems of territory development. 2023. Vol. 27. N 3. P. 10–27. DOI: 10.15838/ptd.2023.3.125.2. (in Rus.).
  16. Tarasochkina D.D. Comparative analysis of the results of the competition “Leaders of Russia” from 2017 to 2020 // Questions of political science. 2022. Vol. 12. N 5 (81). P. 1778–1785. DOI: 10.35775/PSI.2022.81.5.044. (in Rus.).
  17. Udovenko I.P. The state in the digital transformation of management processes: from electronic document management to digital ecosystems // Analysis and forecast. Journal of IMEMO RAS. 2022. N 2. P. 32–42 (in Rus.).
  18. Frolov A. A., Sokolov A. V., Egorov D.V. Key characteristics of digital ecosystems in politics // Administrative consulting. 2023. N 2 (170). P. 46–55 (in Rus.).
  19. Tsekha S.Yu., Simchenko N.A. Stability vs instability of ecosystems in conditions of digital instability: conceptual signs // Issues of innovative economy. 2023. Vol. 13. N 1. P. 27–38. DOI: 10.18334/vinec. 13.1.117371 (in Rus.).
  20. Alnafrh I., Bogdanova E.L. New holistic approach for studying blockchain-based intellectual property rights ecosystem // World of Economics and Management. 2019. Vol. 19. N 1. P. 133–140.
  21. Boudreau K.J. Let a Thousand Flowers Bloom? An Early Look at Large Numbers of Software App Developers and Patterns of Innovation // Organization Science 23 (5). 2012. P. 1409–1427.
  22. Ivankova G.V., Mochalina E.P., Dubolazova Yu.A. Digital ecosystem: trend in strategic development of Russian companies // π-Economy. 2023. N 16 (1). P. 7–20. DOI: 10.18721/JE.16101
  23. Jacobides M. Designing Digital Ecosystems. // Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy, Briefing Paper, World Economic Forum. 2019. P. 13–19.
  24. Tremolada R. Common carriers and public utilities in the digital ecosystem: Unravelling the taxonomy on a quest for better regulation // Information & Communications Technology Law. 2022. Vol. 31. Is. 1. P. 35–80.

25. Valdez-De-Leon O. How to Develop a Digital Ecosystem: a Practical Framework // Technology innovation management review. 2019. Vol. 9. Is. 8. P. 43–54.

**About the authors:**

**Alexander A. Frolov**, Associate Professor of the Department of Socio-Political Theories of Yaroslavl State University (Yaroslavl, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences); a.a.froloff@gmail.com

**Alexander V. Sokolov**, Chair of the Department of Socio-Political Theories of Yaroslavl State University (Yaroslavl, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences); alex8119@mail.ru

**Asya V. Palagicheva**, Assistant of the Department of Socio-Political Theories of Yaroslavl State University (Yaroslavl, Russian Federation); forningale@gmail.com



# Направления и перспективы развития публичного управления

*Доронин А. Н.*

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

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются вопросы и проблемы, касающиеся современного развития публичного управления в условиях неопределенности и экономического кризиса, а также напряженной социально-политической обстановки. В работе изучаются основные теоретические подходы авторов к понятию «публичное управление», опираясь на эволюцию основных концепций по данной теме. Кроме этого, в статье анализируются направления развития публичного управления в России. Делаются попытки изучить дальнейшие перспективы развития публичного управления.

Актуальность темы настоящей статьи объясняется тем, что на сегодняшний день вопросы и проблемы, касающиеся развития публичного управления в России, имеют стратегическую направленность, так как в текущих условиях механизмы управления государственной и муниципальной власти являются неэффективными и требуют серьезных изменений. Также это касается и нормативно-законодательной базы, регламентирующей деятельность органов власти. Она нуждается в изменениях и внесении ряда дополнений. Кроме этого, стоит сказать, что современное общество, находясь на пути трансформации, цифровизации и активного пользования сетью Интернет, имеет возможность задавать вопросы по управлению государством напрямую.

**Цель.** Изучение основных направлений развития публичного управления в России и дальнейших его перспектив.

**Задачи.** В ходе исследования решались такие задачи, как: изучение подходов авторов к понятию «публичное управление», выявление основных особенностей и направлений развития публичного управления, определение проблем и перспектив развития публичного управления с учетом сложных кризисных и напряженных условий.

**Методология.** Включает в себя теоретические методы, метод анализа, метод прогнозирования касаясь перспектив развития.

**Выводы.** В условиях существующей нестабильности, кризиса и большого числа санкций требуются новые подходы и методы к развитию публичного управления. Это объясняется тем, что ранее действующие механизмы государственной и муниципальной власти не являлись эффективными в полной мере. Также изменений требует и нормативная законодательная база, которая регламентирует принцип управления публичной властью как на федеральном, так и на муниципальном уровне.

*Ключевые слова:* публичное управление, власть, направление, развитие, перспективы, тенденции

**Для цитирования:** Доронин А. Н. Направления и перспективы развития публичного управления // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 113–119.

## Directions and Prospects for the Development of Public Governance

*Andrey N. Doronin*

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

## ABSTRACT

This article discusses issues and problems related to the modern development of public administration in the face of uncertainty and economic crisis, as well as a tense socio-po-

litical situation. The paper studies the main theoretical approaches of the authors to the concept of “public administration”, based on the evolution of the main concepts on this topic. In addition, the article analyzes the directions of development of public administration in Russia. Attempts are being made to study further prospects for the development of public administration.

The relevance of the topic of this article is explained by the fact that today the issues and problems related to the development of public administration in Russia have a strategic focus, since in the current conditions the management mechanisms of state and municipal authorities are ineffective and require serious changes. This also applies to the regulatory framework that regulates the activities of government bodies. It needs some changes and some additions. In addition, it is worth saying that modern society, being on the path of transformation, digitalization and active use of the Internet, have the opportunity to ask questions about government directly.

**Goal.** Study of the main directions of public administration development in Russia and its further prospects.

**Tasks.** In the course of the research, such tasks were solved as: studying the authors’ approaches to the concept of “public administration”, identifying the main features and directions of public administration development, identifying problems and prospects for the development of public administration, taking into account complex crisis and stressful conditions.

**Methodology.** It includes theoretical methods, the method of analysis, the method of forecasting with regard to development prospects.

**Conclusions.** In the conditions of the existing instability, crisis and a large number of sanctions, new approaches and methods to the development of public administration are required. This is due to the fact that the previously existing mechanisms of state and municipal authorities are not fully effective. Also, changes are required by the regulatory legislative framework, which regulates the principles of public power management at both the federal and municipal levels.

*Keywords:* public administration, power, direction, development, prospects, trends

**For citing:** Doronin A. N. Directions and Prospects for the Development of Public Governance // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 113–119.

---

## Введение

Направления развития публичного управления и дальнейшие его перспективы приобретают актуальность все больше и больше в связи с наступившими сложными политическими отношениями. Сейчас большинство исследований в области управления и его эффективной реализации, какими бы ценными они ни были, имеют тенденцию повторять нисходящий, инструментальный подход к решению проблем. Стоит рассматривать этот вопрос в перспективе, предлагая альтернативу, которая делает упор на исследование и создает возможности структурированного восходящего участия.

## Теоретический аспект

На протяжении последних пяти лет возросло внимание к сущности и особенностям публичного управления со стороны многих ученых и исследователей. Особое внимание авторы уделяют формированию мероприятий, направленных при реализации принципов открытости и демократичности в деятельности органов государственного и муниципального управления. Процессы глобализации и формирование нынешнего информационного общества дало серьезный толчок к развитию этой деятельности. Речь в первую очередь идет о том, какие должны быть механизмы и методы эффективного государственного управления. От этого в полной мере зависит качество жизни, уровень всего государства [2, с. 125].

Публичное управление с точки зрения терминологии рассматривалось еще профессором В. Вильсоном в начале XX в. Его по праву считают родоначальником американской науки государственного управления. Исследователь впервые сформулировал теорию административной эффективности [6, с. 15].

Такие ученые, как В. Бакуменко, О. Босак, И. Вернудина, С. Гайдученко, И. Грицяк, О. Кудрявцев, П. Миллер, О. Оболенский уделили особое внимание проблемам формирования и развитию системы общественного управления в социальной и экономической жизни.

Отечественные авторы также изучали сущность публичного управления. К примеру, И. В. Понкин сделал акцент на исследовании разных типов управления, в результате чего пришел к выводу об их тесном взаимодействии. И. В. Понкин сделал акцент на процессе взаимодействия объектов управления, способных изменить текущее состояние. Кроме этого, С. Б. Мельников определил управление как возможность осуществить некое воздействие на объект, который был выбран из большого числа возможных воздействий, основываясь при этом на программы управления, на факторы внешней среды [4]. Так, на рис. 1 схематически можно увидеть основные особенности публичного управления.

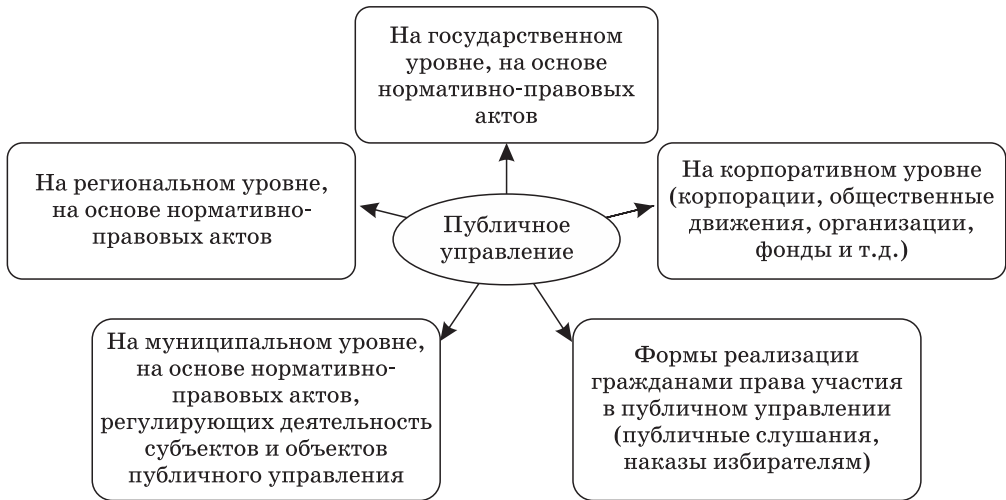


Рис. 1. Публичное управление [1, с. 39]  
Fig. 1. Public administration

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что публичное управление есть воздействие с помощью власти на отношения общественного характера, на процессы, экономические и политические явления, учитывая при этом факторы внешней среды.

### Основные направления и перспективы развития публичного управления

На сегодняшний день проблема выявления основных тенденций и реакции на развитие системы публичного управления для улучшения качества жизненных процессов остается еще недостаточно развитой в нашей стране. Об этом свидетельствуют разные подходы к определению «администрация», «государственная администрация», «управление», но на сегодняшний день не определен конечный категориальный аппарат. Также нет единой классификации факторов и индикаторов

воздействия на какое-то одно направление, не существует и единой методики для оценки эффективности управления в социально-экономической сфере [3, с. 85].

В целом же вся система отечественного публичного управления имеет сложную структуру, которая базируется на принципах федерализма и демократии. В качестве субъектов здесь выступают органы местного самоуправления и федеральная власть, а также коммерческие и некоммерческие организации, сами граждане страны (рис. 2). Но при этом публичное управление должно быть направлено на достижение общественно значимого результата.

В XXI в. одним из направлений развития публичного управления стала так называемая информационная революция. Согласно теории информационного государства, информация становится главным управленческим ресурсом, а высокие технологии определяют ведущие направления государственного развития. Это значит, что сейчас, возможно, стоит уделить внимание некому сдерживанию потока ненужной информации, ведь люди, читая в интернете разные новости, не всегда осознают, что является правдой, а что нет.

С целью обеспечения устойчивого социально-экономического развития территорий и улучшения качества жизни, следует и внести изменения или дополнить некоторые нормы законодательства. Так как отмечается сложность и громоздкость понимания некоторых пунктов, государственные органы власти должны постоянно контролировать соблюдение законодательства, а также осуществлять привлечение всех видов ресурсов со стороны органов управления [7].

Немаловажным направлением стоит считать сейчас осуществление стратегического партнерства государства, населения и бизнеса в контексте устойчивого развития. Здесь подразумевается формирование новой системы ценностей, отношений в условиях глобализации и трансформации, а также объединение их усилий в балансировании экономических, экологических, психических и социальных процессов.

За каждым органом публичного управления того или иного субъекта Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством закреплена реализация определенных управленческих функций. Эти функции должны строго выполняться согласно правилам закона. Также выполнение функций должно контролироваться вышестоящим органом власти [4].

Сейчас стоит сказать, что в нашей стране отмечается неэффективное публичное управление, которое не приносит должных результатов. И это мешает тому, чтобы оказывать населению качественные государственные услуги. Также это мешает осуществлять и усовершенствовать инвестиционную деятельность в ряде направ-

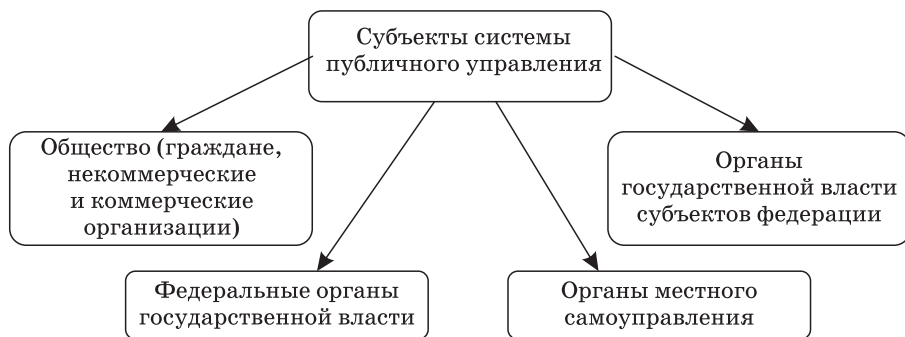


Рис. 2. Субъекты системы публичного управления [5, с. 74]

Fig. 2. Subjects of the Public administration system

лений, а значит и развивать экономику страны в целом. Исходя из этого, главным направлением развития публичного управления стоит считать преобразование всей системы государственной власти с помощью проведения административной реформы. Для этого также потребуются разработка новой стратегии с современными механизмами и методами управления в рамках выхода из кризисного положения.

Процессы экономических и политических трансформаций в стране, а также усиление нестабильности на макроуровне существенным образом усложняют выбор и разработку направлений. Поэтому важно оценивать имеющиеся управленческие ресурсы как главный человеческий капитал. Инновационное развитие страны может происходить только при слаженном взаимодействии всех субъектов экономики. Это значит, что все элементы системы управления экономикой должны отлаженно взаимодействовать в рамках четко выстроенной структуры взаимоотношений, которые и формируют институты органов государственной и муниципальной власти.

Что же касается нормативного законодательного регулирования, то здесь прослеживается несогласованность некоторых функций и задач между разными ступенями управления. Есть недостатки в правовых инструментах и технологических элементах. Так как регулирование публичного управления осуществляется с помощью нормативных и правовых актов, здесь важно уделить особое внимание принципу системности и результативности [4].

Публичное управление также осуществляется и должно продолжать осуществляться за счет согласования поставленных целей с интересами хозяйствующих субъектов страны и населения. Согласование интересов взаимодействующих сторон достигается путем выбора инновационных методов управления.

Говоря о перспективе дальнейшего развития публичного управления, стоит рассматривать всю систему как единое целое, так как это единство и взаимодействие органов государственного и муниципального управления и всех его элементов.

При этом под единой системой публичной власти понимаются федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления в их совокупности, осуществляющие в конституционно установленных пределах на основе принципов согласованного функционирования и устанавливаемого на основании Конституции Российской Федерации и в соответствии с законодательством организационно-правового, функционального и финансово-бюджетного взаимодействия.

Практически в такой системе осуществляется сложное взаимодействие между органами государственного и муниципального управления и управляемыми объектами. В дальнейшем стоит рассматривать публично-властные полномочия в качестве ключевых элементов.

## **Заключение**

Таким образом, можно сказать, что перспективы развития современного публичного управления базируются на коренных изменениях, происходящих в российской системе управления за последние двадцать пять лет. Российское законодательство в сфере публичного управления стало все больше и больше основываться на опыте зарубежных стран, применяя их механизмы и методы в отечественной практике. В большинстве своем это касается внедрения западных систем управления. В качестве примера можно привести использование самой терминологии, которая была принята именно в западных странах. Она включает не только государственное и муниципальное управление, но и активное участие в процессе управления общественных организаций, экспертного сообщества, специальных инициативных групп.

Сейчас происходит активная модернизация всей системы управления с помощью идеи либеральной направленности. И в этом случае образуется некое противоречие с национальными особенностями и интересами многих граждан и социальных групп в России. Такая перспектива развития публичного управления в условиях современности может оказать влияние и на свойства государственного управления в целом, что предполагает возникновение недоверия со стороны граждан к публичной власти. Все это требует тщательной проработки и анализа со стороны органов власти.

Стоит сказать, что в публичном управлении намечено такое направление, как использование маркетингового подхода, который предполагает современные методы коммуникации между органами власти и населением страны. В таком контексте государственное управление представляет собой взаимоотношения государственных структур и человека, общества. А с другой стороны, существует подход государственно-административного характера, при котором управление сводится к воздействию государственных органов на человека, общество, общественные отношения.

И в заключение хотелось бы отметить такую перспективу развития, как использование и внедрение средств цифровизации в государственное управление. Но его можно рассматривать двояко. Подразумевается, что важные государственные решения будут приниматься и выполняться в более быстром темпе, но, с другой стороны, при цифровизации возможно так называемое перекладывание ответственности за эти решения на специалистов, которые удаленно разрабатывают программы и управляют ими в отрыве от реальности происходящих процессов.

## Литература

1. *Борщевский Г. А.* Государственно-частное партнерство: учебник для вузов. М. : Юрайт, 2020.
2. *Валуисков Н. В., Арутюнян А. Д., Бондаренко Л. В.* Сущность государства в статусе органов государственной власти // Молодой ученый. 2017. С. 435–437. EDN XQZEYH.
3. *Власова Т. В.* Теория государства и права. М., 2018.
4. *Дроздова А. М.* Признаки и принципы правового государства: их соотношение // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. 2018. № 2. С. 25–29. DOI: 10.21779/2224-0241-2018-26-2-25-29.
5. *Зелинская М. В.* Проблемы модернизации инструментов государственного и муниципального управления // Проблемы развития современного общества : Сборник научных статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 23–24 января 2020 года / под ред. Кузьминой В. М. Т. 1. Курск : Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 240–243. EDN UVSTLW.
6. *Манина М. В.* О цифровом государственном управлении в России. СПб. : Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2020.
7. *Чернова Э. Р., Ишбулдин А. И.* Взаимодействие государства и права // Аллея науки. 2018. Т. 1, № 7 (23). С. 701–705. EDN XWOMDR.

### Об авторе:

**Доронин Андрей Николаевич**, ведущий специалист отдела конкурсных процедур факультета дополнительного профессионального образования Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); doronin-an@ranepa.ru

## References

1. Borshchevsky G. A. Public-private partnership. Textbook for universities. M. : Jurite Publishing House, 2020 (in Rus.).
2. Valuiskov N. V., Harutyunyan A. D., Bondarenko L. V. Essence of the state in the status of state authorities // Young scientist. 2017. P. 435–437. EDN XQZEYH (in Rus.).
3. Vlasova T. V. Theory of state and law. M., 2018 (in Rus.).

4. Drozdova A. M. Principles of the rule of law: their relationship // Law Herald of Dagestan State University. 2018. N 2. P. 25–29. DOI: 10.21779/2224-0241-2018-26-2-25-29 (in Rus.).
5. Zelinskaya M. V. Problems of modernization of instruments of state and municipal administration // Problems of the development of modern society: Collection of scientific articles of the 5th All-Russian Scientific and Practical Conference, Kursk, January 23–24, 2020 / ed. Kuzmina V. M. Vol. 1. Kursk : Southwestern State University, 2020. P. 240–243. EDN UVSTLW (in Rus.).
6. Manina M. V. On digital public administration in Russia. SPb. : Center for Scientific and Information Technologies “Asterion”, 2020 (in Rus.).
7. Chernova E. R., Ishbuldin A. I. Interaction of state and law // Alley of Science. 2018. Vol. 1, N 7 (23). P. 701–705. EDN XWOMDR (in Rus.).

**About the author:**

**Andrey N. Doronin**, Leading Specialist of the Department of Competitive Procedures of the Faculty of Additional Professional Education of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation); [doronin-an@ranepa.ru](mailto:doronin-an@ranepa.ru)

# Проблемы и перспективы совершенствования территориальной организации местного самоуправления (на примере муниципальных образований Республики Тыва)

*Зеленцов В. В.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС); Новосибирский государственный университет экономики и управления (НИНХ), Новосибирск, Российская Федерация, vita4444@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Специфика социально-экономических и этнокультурных условий процесса развития Республики Тыва отражает объективную потребность в экспертно-научном анализе проблем управления территориями муниципальных образований региона в общем контексте трансформации системы территориальной организации местного самоуправления в России.

Целью данного исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию территориальной организации местного самоуправления в Республике Тыва.

В статье на основе применения общенаучных методов (логический метод, сравнительный анализ и системный подход) исследованы особенности территориальной структуры местного самоуправления в Республике Тыва, выявлены основные проблемы пространственно-территориального развития муниципальных образований.

Делается общий вывод о том, что республиканским органам государственной власти во взаимодействии с муниципалитетами необходимо совместно разрабатывать проект «дорожной карты» перехода на одноуровневую систему местного самоуправления с учетом мнения населения и представителей экспертного сообщества.

Автором предложен проект территориальных реформ местного самоуправления в регионе и дается предварительная оценка возможных управленческих решений по преобразованию границ муниципалитетов Республики Тыва (прогнозируемое изменение численности населения, площади муниципальных образований, административно-управленческие эффекты и т. д.).

*Ключевые слова:* местное самоуправление, территориальная организация местного самоуправления, муниципальное образование, городской округ, муниципальный округ, территориальная политика

**Для цитирования:** *Зеленцов В. В.* Проблемы и перспективы совершенствования территориальной организации местного самоуправления (на примере муниципальных образований Республики Тыва // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 120–136.

## Problems and Prospects for Improving the Territorial Organization of Local Self-Government (On the Example of Municipalities of the Republic of Tyva)

*Viktor V. Zelentsov*

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Siberian Institute of Management — branch of RANEPA); Novosibirsk State University of Economics and Management (NINE), Novosibirsk, Russian Federation; vita4444@mail.ru

## ABSTRACT

The specificity of the socio-economic and ethno-cultural processes developing on the territory of the Republic of Tyva reflects the objective need for expert and scientific analysis of the problems of managing the territories of municipalities in the region in the general context of



the transformation of the system of territorial organization of local self-government in Russia.

The purpose of this study is to develop practical recommendations for improving the territorial organization of local self-government in the Republic of Tuva.

In the article, based on the application of general scientific methods (logical method, comparative analysis and a systematic approach), the features of the territorial structure of local self-government in the Republic of Tuva are investigated, and the main problems of spatial and territorial development of municipalities are identified.

A general conclusion is made that the republican government bodies, in cooperation with municipalities, need to jointly develop a draft "road map" for the transition to a single-level system of local self-government, taking into account the opinion of the population and representatives of the expert community.

The author proposes a project of territorial reforms of local self-government in the region and gives a preliminary assessment of possible management decisions to transform the boundaries of the municipalities of the Tuva Republic (projected changes in population, area of municipalities, administrative and managerial effects, etc.).

*Keywords:* local self-government, territorial organization of local self-government, municipal formation, city district, municipal district, territorial policy

*For citing:* Zelentsov V.V. Problems and prospects for improving the territorial organization of local self-government (on the example of municipalities of the Republic of Tuva // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 120–136.

## Введение

Территориальная организация местного самоуправления в России с середины 1990-х годов по настоящее время находится в фокусе особого внимания как законодателей, так и управленцев, и постоянно совершенствуется в силу изменяющихся потребностей общества. Суть территориального устройства заключается в ориентации на формирование экономически и финансово дееспособных муниципальных образований, способных к решению вопросов местного значения.

Современная реформа местного самоуправления (далее — МСУ) в России ориентирована на интегрирование муниципальной власти в единую систему публичного управления Российской Федерации. Об этом свидетельствует корректировка доктринальных основ Конституции Российской Федерации в 2020 г., а также процесс подготовки Федерального закона № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»<sup>1</sup>, проект которого внесен 16 декабря 2021 г. в Государственную Думу Федерального Собрания РФ Комитетом по государственному строительству и законодательству. Указанным внедряемым новеллам в законодательстве о МСУ предшествовало принятие ряда значимых изменений в Федеральный закон № 131-ФЗ в период с 2014 по 2019 г. Одним из основных направлений реформы местного самоуправления является укрупнение муниципальных образований (далее — МО) и переход на одноуровневую систему территориальной организации МСУ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Законопроект № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации / Система обеспечения законодательной деятельности [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>2</sup> В настоящее время полностью одноуровневыми являются территории семи субъектов РФ (Удмуртской Республики, Республики Чувашия, Ставропольского края, Калининградской, Магаданской, Московской, Сахалинской областей). Еще несколько субъектов РФ практически полностью перешли на одноуровневое местное самоуправление (Пермский край, Вологодская, Кемеровская, Курганская, Тверская области). В 2022 г. по экспертным оценкам в 31 субъекте РФ есть одноуровневое местное самоуправление [19, с. 167].

Численность населения, проживающего во всех муниципальных образованиях Республики Тыва (далее — РТ) по данным Росстата (по состоянию на 01.01.2022) составляет 332 609 чел.<sup>1</sup>, в том числе в городских округах — 117 070 человек, муниципальных районах — 188 440 чел., городских поселениях — 36 523 чел., сельских поселениях — 151 917 чел. Доля городского населения в Республике Тыва неуклонно растет и в 2020 г. составила 53,45% (в 2016 г. — 43,8%), а доля сельского населения — 56,2%. При этом соотношение численности сельского населения с городским в РТ превышает общероссийский показатель более чем на 45%. Территория Республики Тыва включает 143 муниципальных образования, в число которых входят: 2 городских округа (административный центр — город Кызыл и город Ак-Довурак) и 17 муниципальных районов (кожуунов), 4 городских поселения и 120 сельских поселений (сумонов)<sup>2</sup>. Обращаясь к историческому опыту, отметим, что в количественном отношении динамика образования административно-территориальных единиц в Республике Тыва имела волнообразный характер. Исследователями Т. Н. Биче-оол и А. А. Допчут выявлено, что «самое большое количество муниципальных единиц на территории Республики Тыва насчитывалось в 1940-х годах — 16, а с 1992 г. до настоящего времени — 19. Наименьшее количество делений наблюдалось в конце XIX и в начале XX в., соответственно 6 и 9» [7, с. 8]. Данные авторы приходят к выводу о том, что «до 1914 г. административно-территориальное деление на территории Тувы не имело четких границ. Основными административными единицами являлись хошуны, сумоны и арбаны (десятидворки). Вследствие процесса советской унификации административно-территориального деления Республики Тыва с 1944 г. административные единицы хошуны<sup>3</sup> были преобразованы в районы, сумоны — в села. Деление на арбаны с 1947 г. не производилось. В начале 1990-х гг. районы вновь преобразованы в кожууны, а села — в сумоны» [7, с. 8].

Развал СССР, кризис 1990-х и последующих годов также отразились и в развитии системы расселения региона. Достаточно отметить, что число населенных пунктов Республики сократилось за период с 1989 по 2016 г. более чем в три раза (в 1989 г. было 449 населенных пунктов, а в 2016 г. 144) [11, с. 39]. Для всей

<sup>1</sup> Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Popul\\_Comp2022\\_site.xls](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Popul_Comp2022_site.xls) (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>2</sup> Границы и статус муниципальных образований установлены Законом Республики Тыва от 24 декабря 2010 г. № 268 ВХ-1 «О статусе муниципальных образований Республики Тыва». В соответствии с данным законом Кожуун (муниципальный район) — административно-территориальная единица, объединяющая в территориальном и административном отношении несколько поселений (сельских и (или) городских), имеющая единый административный центр; Сумон (сельское поселение) — административно-территориальная единица, состоящая из одного или нескольких объединенных общей территорией сельских населенных пунктов, наименование, границы и административный центр которой совпадают с наименованием, границами и административным центром муниципального образования, наделенного статусом сумона.

<sup>3</sup> Хошун, или Кожуун (монг. хошуу, тув. кожуун, бур. хошуун) — административно-территориальная единица в Республике Тыва и Внутренней Монголии, а также в прошлом в Внешней Монголии и Бурятии. Исторически Кожууном называли военно-феодальный удел в Туве. В до-революционной Монголии Хошун являлся основной военно-административной единицей и одновременно феодальным удельным княжеством, введенным маньчжурским правительством. В военном отношении хошун при маньчжурах приравнялся к ополчению численностью примерно в дивизию. Хошун делился на сомоны. Во главе хошуна находился наследственный князь — дзасак. В годы автономии (1911–1919 гг.) хошун был главным образом самоуправляющимся феодальным княжеством (таких княжеств насчитывалось в 1918 г. — 113). После победы Монгольской народной революции реформой местного самоуправления 1922–1923 годов власть в хошунах перешла к выборным органам. В 1931 г. хошун был упразднен и заменен новой административной единицей — аймаком.

территории Республики Тыва характерна неравномерность и очаговость в расселении, а в слабоосвоенной восточной и юго-восточной частях нередки одиночные мелкие поселения.

Территориальная структура муниципальных образований Республики Тыва сохраняет многие черты модели административно-территориального деления, заложенной еще в советский период, а также характеризуется значительным влиянием этнокультурных и исторических традиций на локальные общественно-политические процессы. Сложившаяся территориальная организация местного самоуправления в Республике Тыва в связи с наметившимися изменениями федерального законодательства и сложными социально-экономическими условиями требует дальнейшей трансформации.

### Теоретические основы и методы

Проблемы территориальной организации местного самоуправления и некоторые тесно связанные с ними иные аспекты достаточно подробно рассматривают представители юридической науки: И. В. Бабичев [2; 3], Р. В. Бабун [4], В. И. Васильев [8], А. Н. Дементьев [9], Н. Л. Пешин [16], Е. С. Шугрина [19] и ряд других авторов. Предпосылки, современное состояние и тенденции развития российской системы территориальной организации местного самоуправления, концептуальные подходы к формированию территориальной структуры муниципальных образований в сопоставлении с аналогичными зарубежными процессами исследованы в трудах Э. Маркварта [12; 13] и А. Н. Швецова [18].

Конституционно-правовые вопросы развития местного самоуправления в муниципальных образованиях Республики Тыва рассматриваются в работах А. Р. Ахметова [1], О. Н. Дубровского [10], О. А. Ондар [14]. В последние годы появляются публикации, в которых анализируются отдельные аспекты территориального развития муниципальных образований региона [5; 6; 15; 17]. Вместе с тем, в исследовательском поле практически нет комплексных научных работ, посвященных вопросам реформирования территориальных основ местного самоуправления в Республике Тыва.

Теоретико-методологические подходы изучения территориальной организации местного самоуправления глубоко проанализированы в работе Э. Маркварта и А. Н. Швецова «Территориальная организация местного самоуправления и управление городскими агломерациями» (М., 2017), спроецированной на передовой опыт муниципально-территориальных трансформаций в странах Европы [20–24; 26]. Как полагают указанные авторы, «территориальные основы местного самоуправления определяют структурную конфигурацию (устройство) муниципального пространства, призванную в организационном плане обеспечивать условия для решения задач, стоящих перед местным самоуправлением. Такие организационные условия должны отвечать двум основным критериям (требованиям): обеспечивать, с одной стороны, доступность, демократичность, приближенность местной власти к жителям, с другой, — эффективность муниципального управления»<sup>1</sup>. Соблюдение обоих критериев предполагает поиск и нахождение *баланса*, некоей «золотой середины», позволяющей населению принимать активное и реальное участие в решении вопросов местного значения<sup>2</sup>. Пространственная организация местного самоуправления инерционна, но это не застывшая структура. В России, так и во многих зарубежных странах за последние десятилетия наблюдаются

<sup>1</sup> Маркварт Э., Швецов А. Н. Территориальная организация местного самоуправления и управление городскими агломерациями: учебное пособие. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. С. 26.

<sup>2</sup> Там же. С. 27.

процессы территориальной трансформации МСУ, которые в большей мере нацелены на укрупнение муниципалитетов. По мнению А. Н. Швецова, «в отличие от российской практики за рубежом трансформации муниципального пространства носят не столь кардинальный и массовый характер, к ним прибегают не так часто, изменения протекают более последовательно, их всесторонне и широко обсуждают и организованно осуществляют. Сформированные таким образом пространственные структуры местного самоуправления характеризуются устойчивостью и эффективностью» [18, с. 228–249].

Методология проведенного исследования включает использование преимущественно общенаучных методов: логический метод, сравнительный анализ и системный подход. Логический метод позволяет выявить взаимосвязи между особенностями территории и спецификой организации местного самоуправления в различных муниципальных образованиях региона. Сравнительный метод позволил сопоставить и классифицировать территории муниципальных образований Республики Тыва для соотнесения их экономических потенциалов. Применительно к тематике исследования используется системный подход, предполагающий рассмотрение процессов реформирования территориальной организации местного самоуправления в контексте различных аспектов развития муниципальных образований (экономических, социокультурных и политических) с учетом выстраивания в РФ и ее субъектах единой системы публичной власти.

## Результаты и обсуждение

Подготовка и принятие закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» в перспективе ставит ряд долгосрочных задач перед субъектами РФ, связанных с переходом на одноуровневую систему местного самоуправления. Видится объективная потребность в системном анализе и проработке вопроса по определению границ новых муниципальных образований, отвечающих современным особенностям социально-экономического развития территорий. Представляется, что, следуя общероссийским трендам реформирования территориальной организации местного самоуправления, большинство кожуунов РТ будут автоматически преобразованы в муниципальные округа. Но здесь видится целесообразным учитывать дальнейший потенциал развития территории муниципальных образований. Возможно, муниципалитеты с низкой плотностью населения и труднодоступными местностями должны быть интегрированы в другие муниципальные образования, которые демонстрируют более высокую эффективность МСУ. Безусловно, следует учитывать и особую территориальную идентичность местных национально-культурных сообществ, и этнополитическую ситуацию, складывающуюся в том или ином муниципальном образовании.

На управление территориями муниципальных образований значительное влияние оказывает проблема дифференциации социально-экономического развития территорий. Исследователи Ч. М. Ооржак, О. Н. Монгуш выделяют «5 типов территорий в Республике Тыва по уровню социально-экономического развития:

- 1 тип — уровень социально-экономического развития выше, чем в целом по региону — инновационная деятельность муниципальных органов власти;
- 2 тип — социально-экономическое развитие имеет положительную динамику, есть точки экономического роста, уровень жизни выше среднего по региону — эффективная деятельность муниципальных органов власти;
- 3 тип — уровень социально-экономического развития соответствует среднерегиональным параметрам, есть положительная динамика развития, сохраняется производственный и трудовой потенциал — удовлетворительная работа муниципальных органов власти;

- 4 тип — состояние социально-экономических показателей несколько ниже средних значений по региону, отдельные проблемные зоны экономического характера — работа муниципальных органов власти по отдельным направлениям неудовлетворительная, необходимы корректировки стратегии социально-экономического развития;
- 5 тип — социально-экономическое развитие существенно ниже среднего по региону, не сформирован достаточный производственный потенциал, присутствует ряд социальных проблем (безработица, низкий уровень доходов, отсутствие комфортного жилья), отмечается постоянный отток населения — необходима разработка и реализация комплекса дополнительных мер со стороны государственных органов власти» [15, с. 158].

В рамках представленной типологии авторы Ч. М. Ооржак и О. Н. Монгуш относят к 1-й группе МО город Кызыл; ко 2-й — Город Ак-Довурак, Кызылский, Каа-Хемский, Эрзинский кожууны; к 3-й — Дзун-Хемчикский, Барун-Хемчикский, Пий-Хемский, Улуг-Хемский кожууны; к 4-й — Бай-Тайгинский, Монгун-Тайгинский, Овюрский, Тере-Хольский, Тес-Хемский, Тоджинский, Чаа-Хольский, Чеди-Хольский кожууны; к 5-й — Тандинский, Сут-Хольский кожууны [15, с. 158].

В качестве ключевых особенностей рассматриваемого региона можно выделить его ориентацию на развитие аграрной отрасли экономики и большую дотационность муниципалитетов. Собственные доходы МО Республики составляют не более 8%. Уровень дотационности муниципальных образований в среднем сохраняется на уровне около 45%. Республика в 2020 г. вошла в 10 субъектов РФ с наименьшей долей налоговых доходов в собственных доходах местных бюджетов<sup>1</sup>.

Органы власти различных уровней Республики Тыва ориентированы на дальнейшее укрупнение муниципальных образований. Ликвидация поселенческого уровня с формальной позиции очевидна, поскольку на районное звено МСУ за последние несколько лет перераспределены основные полномочия поселений. За органами МСУ поселений остаются только общие организационно-управленческие функции<sup>2</sup>. Органы МСУ во многих российских муниципальных образованиях поселенческого уровня объективно теряют свой организационно-управленческий потенциал. В отдельных случаях, например, сельские представительные органы МСУ оказываются не состоятельными и не выполняют свою компетенцию. Так, в 2016–2018 гг. были прекращены полномочия Хурала представителей сельского поселения сумона Азасский Тоджинского кожууна и Хурала представителей сельского поселения сумона Алдан-Маадырский Сут-Хольского кожууна как представительных органов муниципальных образований, не приступивших к своим обязанностям в течение трех месяцев<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Информация о результатах проведения мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2020 год // Сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http://131fz.ranepa.ru/uploads/files/2021/07/MONITORING\\_2020\\_ITOG.docx](http://131fz.ranepa.ru/uploads/files/2021/07/MONITORING_2020_ITOG.docx). (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>2</sup> Следует обратить внимание на то, что еще в 2016 г. в Республике Тыва муниципальным районам переданы все полномочия по решению своих вопросов местного значения в 38 поселениях (более 30% муниципальных образований поселенческого уровня в регионе) (См.: Информационно-аналитические материалы развития системы местного самоуправления в Российской Федерации (данные за 2015 — начало 2016 г.) // Сайт Центра местного самоуправления РАНХиГС [Электронный ресурс]. URL: <http://131fz.ranepa.ru/page/29> (дата обращения: 01.04.2023)).

<sup>3</sup> См.: О роспуске Хурала представителей сельского поселения сумона Азасский Тоджинского кожууна Республики Тыва: Закон Республики Тыва от 3 мая 2016 г. № 169-ЗРТ [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/438888848> (дата обращения: 01.04.2023). О роспуске Хурала представителей сельского поселения сумона Алдан-Маадырский Сут-Хольского

В качестве альтернативы сельским депутатам, представляющим интересы населения, видятся старосты сельских населенных пунктов и территориальное общественное самоуправление (ТОС), которое в соответствии с проектом нового закона должно обрести особый статус и стать формой непосредственного осуществления местного самоуправления. Следует обратить внимание, что на территории региона (по состоянию на 2020 г.) уставами всех муниципальных образований предусматривается образование ТОС. На территориях 11 кожуунов действует 87 ТОС (отсутствуют в гг. Кызыле и Ак-Довураке, Бай-Тайгинском, Монгун-Тайгинском, Каа-Хемском, Эрзинском, Кызылском и Тере-Хольском кожуунах)<sup>1</sup>. Из 124 городских и сельских поселений в муниципальных образованиях РТ ТОСы образованы у 77 (60%), с общим количеством проживающих — более 116 тыс. человек (35,6%)<sup>2</sup>. Несмотря на положительную динамику образования ТОС в муниципалитетах РТ, результативность данных общественных структур и включенность в решение вопросов местного значения находится еще на низком уровне. Полагаем, что действующее законодательство ориентировано на создание ТОС в поселениях. При этом характерные для поселений высокая территориальная общность и самоидентификация населения, дефицит социально-экономических ресурсов, историко-культурные особенности, взаимопомощь, повышенная потребность в развитии форм самоуправления в отдаленных населенных пунктах противоречит с отсутствием в них ТОС.

Что же касается участия сельских старост в местном самоуправлении, то в публичном пространстве Республики Тыва данный институт имеет незначительное присутствие. Эпизодически сельские старосты упоминаются в отчетах местной власти. Говорить же об активном участии сельских старост в местном самоуправлении пока не приходится, и они не смогут выступить в полной мере своего рода компенсацией упраздненных депутатов представительных органов сельских поселений.

В процессе территориальных преобразований в Республике Тыва существует проблема сохранения статуса городских округов при принятии нового закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». В приведенном Законопроекте критерии отнесения муниципальных образований к городским округам содержатся в определении данного вида муниципальных образований (наличие городов и городских населенных пунктов, доля населения, проживающего в городских населенных пунктах округа, соотношение площади территории сельских и городских населенных пунктов, входящих в состав городского округа и плотность населения). По мнению экспертов фонда «Институт экономики города» «из приведенного определения логически следует, что все эти условия должны выполняться одновременно»<sup>3</sup>. Эта логика «от обратного» закре-

---

кожууна Республики Тыва: Закон Республики Тыва от 19 апреля 2018 г. № 364-ЗРТ [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/446686412> (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Республике Тыва до 2025 года: Постановление Правительства Республики Тыва от 17 апреля 2020 г. № 163 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.npa.rtyva.ru/sites/default/files/get\\_pdf/361.18%20%D0%9A%D0%91.pdf](http://www.npa.rtyva.ru/sites/default/files/get_pdf/361.18%20%D0%9A%D0%91.pdf) (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>2</sup> Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Республике Тыва до 2025 года: Постановление Правительства Республики Тыва от 17 апреля 2020 г. № 163 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.npa.rtyva.ru/sites/default/files/get\\_pdf/361.18%20%D0%9A%D0%91.pdf](http://www.npa.rtyva.ru/sites/default/files/get_pdf/361.18%20%D0%9A%D0%91.pdf) (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>3</sup> См.: Анализ соответствия существующих городских округов критериям отнесения муниципальных образований к городским округам, предлагаемым в проекте федерального закона № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Сайт Фонда «Институт экономики города» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/gorodskie\\_okruga\\_-\\_zapiska\\_6.04.pdf](https://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/gorodskie_okruga_-_zapiska_6.04.pdf) (дата обращения: 01.04.2023).

плена в определении муниципального округа, содержащегося в Законопроекте: «Муниципальным округом является муниципальное образование, не соответствующее требованиям к доле населения, проживающего в городах и (или) иных городских населенных пунктах, и площади территории городского округа либо к плотности населения на территории городского округа».

В РТ городские округа «Город Кызыл» и «Город Ак-Довурак» не соответствуют критерию, устанавливающему размер площади городских населенных пунктов в муниципальном образовании. В данные муниципалитеты входят территории, не относящиеся к городским населенным пунктам и превышающие 2/3 от общей площади МО.

В вышеупомянутом аналитическом докладе фонда «Институт экономики города» выявлено, что «установленным в проекте нового закона критериям городского округа не соответствуют 16 городских округов, созданных на базе административных центров ряда других субъектов Российской Федерации (Калуга, Тула, Владимир, Мурманск, Сыктывкар, Краснодар, Элиста, Майкоп, Владикавказ, Махачкала, Саранск, Киров, Владивосток, Благовещенск, Якутск, Южно-Сахалинск)»<sup>1</sup>.

Обозначенные проблемы муниципально-территориального устройства требуют проработки управленческих подходов к дальнейшему реформированию территориальных основ местного самоуправления в регионе и комплексной оценки его последствий. Трансформация муниципального пространства видится как проект, в рамках которого реформа территориальной организации МСУ в Республике Тыва может быть проведена в два этапа.

На *первом этапе* предполагается преобразование действующих кожуунов РТ в муниципальные округа, во время проведения которого соответственно будут ликвидированы сельские и городские поселения и образуются 17 муниципальных округов. Следуя требованиям законодательства, в создаваемых округах ликвидируются поселенческие администрации и образуются общеокружные администрации. Окружные администрации могут создавать территориальные органы местного самоуправления на базе бывших администраций сумонов, но для этого потребуются анализ расходов на административный аппарат. Если рассматривать практику такого региона, как Кузбасс, то можно увидеть, что в данном субъекте РФ в 2019 — 2022 гг. 16 из 18 муниципальных районов были автоматически преобразованы в муниципальные округа<sup>2</sup>. Оценивая последствия укрупнения муниципалитетов Кемеровской области, в публичном поле можно видеть распространенные заявления представителей региональной власти об оптимизации (сокращении численности служащих) административного аппарата и экономии бюджетных средств на местах<sup>3</sup>. Вместе с тем, результатам подобного рода преобразований

<sup>1</sup> См.: Анализ соответствия существующих городских округов критериям отнесения муниципальных образований к городским округам, предлагаемым в проекте федерального закона № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Сайт Фонда «Институт экономики города» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/gorodskie\\_okruga\\_-\\_zapiska\\_6.04.pdf](https://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/gorodskie_okruga_-_zapiska_6.04.pdf) (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>2</sup> См.: О статусе и границах муниципальных образований: Закон Кемеровской области — Кузбасса от 17 декабря 2004 г. № 104-ОЗ (в ред. от 03.11.2022) [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/990309084> (дата обращения: 01.04.2023). Образование Прокопьевского муниципального округа (с административным центром в городе Прокопьевске) произошло путем объединения Краснобродского городского округа и Прокопьевского муниципального округа, которое также не повлекло изменения границ иных муниципальных образований.

<sup>3</sup> В результате административно-управленческих трансформаций в МО Кузбасса имеют место случаи ликвидации поселенческих администраций без возможности их преобразования в территориальные подразделения новых окружных администраций. Например, в администрации Чебулинского муниципального округа на базе бывших 7 поселенческих админи-

на территории Кузбасса практически не дается профессиональная экспертная оценка, в том числе в части эффективности МСУ в решении вопросов местного значения в рамках обретенного нового статуса МО.

На сегодня максимальный уровень расходов бюджетов муниципальных образований в РТ на содержание работников органов местного самоуправления наблюдается в Тере-Хольском (13,6 тыс. руб.), Пий-Хемском (12,7 тыс. руб.) и Улуг-Хемском (11,2 тыс. руб.) кожуунах на 1 жителя. Минимальные расходы — в г. Кызыле (870,2 руб.)<sup>1</sup>. Оптимизация административно-управленческих структур должна учитывать социально-демографические показатели и площадь территории преобразованных муниципальных образований. Представляется, что в таких территориях как Бай-Тайгинский, Барун-Хемчикский, Дзун-Хемчикский, Чаа-Хольский, Монгун-Тайгинский, Сут-Хольский и Овюрский кожууны нецелесообразно создавать территориальные органы на базе всех бывших поселенческих администраций. Население данных МО, находящихся в западной хозяйственной зоне, составляет всего 28% населения республики. При этом в 3-х кожуунах большинство сумонов показывают устойчивую тенденцию к снижению населения. Так, в Бай-Тайгинском кожууне рост населения обозначен в 3 из 7 сумонов, Барун-Хемчикском кожууне в 3 из 9, Дзун-Хемчикском в 6 из 12. Убыль населения фиксируется и в Чаа-Хольском кожууне, несмотря на то, что в 3 из 4 сумонов есть положительная демографическая динамика. В Монгун-Тайгинском, Сут-Хольском и Овюрском кожуунах, на территории которых всего проживает около 22 тыс. жителей, фиксируется незначительный рост населения.

Не видится целесообразным сохранение поселенческих администраций в виде территориальных органов и в Терехольском кожууне, несмотря на то, что данный муниципалитет имеет одну из самых низких плотностей населения относительно других МО (0,19 чел./1 км<sup>2</sup>). В таких сумонах, как Балыктыг, Каргы и Эми численность населения за последние 10 лет осталась на прежнем уровне. Что же касается кожуунов Центральной экономической зоны (Кызылский, Улуг-Хемский, Чеди-Хольский, Тандинский и Пий-Хемский районы), то здесь просматриваются более позитивные тенденции и сохранение базовых административных структур вполне оправдано.

Анализ условий поддержания административно-территориального статуса городов Кызыла и Ак-Довурака подводит к двум возможным вариантам дальнейшего преобразования территориальной основы вышеуказанных муниципальных образований.

---

страций создано 6 территориальных отделов, которые замыкаются на территориальное управление по обеспечению деятельности окружной администрации (См.: Схема управления администрации Чебулинского муниципального округа // Сайт администрации Чебулинского муниципального округа [Электронный ресурс]. URL: <http://chebula.ru/administraciya/struktura/> (дата обращения: 01.04.2023)). В администрации Топкинского муниципального округа создано 9 территориальных управлений (до образования округа в состав Топкинского муниципального района входило 1 городское и 11 сельских поселений) (См.: Территориальные управления // Сайт администрации Топкинского муниципального округа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.admtmo.ru/territorialnye-upravleniya/> (дата обращения: 01.04.2023)). Необходимо отметить, что численность территориальных органов МСУ в муниципальных округах Кемеровской области также может существенно различаться: от 22 (в 11 терротделах администрации Промышленновского муниципального округа, на территории которого проживает 45 843 чел.) до 64 сотрудников (в 9 территориальных управлениях Кемеровского муниципального округа с населением 46 576 чел.).

<sup>1</sup> Сводный доклад «О результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Республики Тыва за 2020 год» // Портал Министерства экономики Республики Тыва [Электронный ресурс]. URL: [http://mert.tuva.ru/directions/territorial\\_planning/evaluate/monitoring/](http://mert.tuva.ru/directions/territorial_planning/evaluate/monitoring/) (дата обращения: 01.04.2023).



1. Преобразование их в муниципальные округа (с малой вероятностью в отношении города Кызыла и наличием определенных предпосылок преобразования города Ак-Довурак в муниципальный округ).

2. Сохранение данными муниципальными образованиями статуса городских округов при условии внесения изменений в региональный закон<sup>1</sup>, предусматривающий возможность преобразования сельских населенных пунктов в городские населенные пункты.

В рамках подготовки проекта закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» особенно актуальным становится вопрос закрепления правового статуса муниципальных общественных палат<sup>2</sup> с учетом неизбежного высвобождения на территориях вновь образуемых городских и муниципальных округов депутатов представительных органов «упраздняемых» поселений и в целом актива организованных местных сообществ. Органам местного самоуправления необходимо оказывать содействие в формировании институтов общественного контроля как связующих звеньев между жителями территории и органами публичной власти.

Таким образом, *первый этап* территориальных преобразований позволит привести в нормативное состояние организацию местного самоуправления в муниципальных образованиях Республики и в дальнейшем покажет, насколько эффективно могут решать вопросы местного значения новые окружные администрации. В таком статусе органы МСУ кожуунов-муниципальных округов должны проработать как минимум один срок.

*Второй этап* во многом будет обусловлен принципом территориальной политики, предполагающим присоединение к эффективно развивающимся муниципальным образованиям более слабых. Образованные на первом этапе муниципальные округа должны быть системно проанализированы на предмет организационно-управленческой состоятельности, возможностей находить новые точки роста и развивать свой социально-экономический потенциал. Очевидно, что значительная часть муниципальных территорий будет сохранять дотационную зависимость от республиканского бюджета. И с большей вероятностью потребуются дополнительное укрупнение муниципальных округов. В дальнейшем возможно образование 2 городских округов и 7 муниципальных округов: Городской округ Кызыл, Городской округ Ак-

<sup>1</sup> О статусе муниципальных образований Республики Тыва: Закон Республики Тыва от 24 декабря 2010 г. № 268 ВХ-1 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/906701363> (дата обращения: 01.04.2023).

<sup>2</sup> Комитет Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению предлагает Главу 5 Законопроекта дополнить новой статьей, регулирующей деятельность общественных палат (советов) муниципальных образований. Общественные палаты (советы) муниципальных образований Федеральным законом от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» отнесены к основным субъектам общественного контроля, организующим и обеспечивающим проведение общественного контроля в муниципальных образованиях в формах, установленных указанным федеральным законом. Общественные палаты и общественные советы муниципальных образований сформированы и действуют в значительном числе городских округов и муниципальных районов (их ориентировочное число – 475). Проблемы обеспечения деятельности общественных палат муниципальных образований решаются на местном уровне различными способами. Организационная и содержательная деятельность палат в большинстве случаев обеспечивается структурами местной администрации в пределах средств, выделенных в местном бюджете на обеспечение их деятельности (См.: Заключение на проект федерального закона № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», внесенный сенатором Российской Федерации А. А. Клишасом, депутатом Государственной Думы П. В. Крашенинниковым (Утверждено решением Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению от 18 января 2022 г. № 14/1) [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (дата обращения: 01.04.2023)).

Довурак, Кызыльский, Каа-Хемский, Эрзинский, Тес-Хемский, Улуг-Хемский, Дзун-Хемчикский и Барун-Хемчикский муниципальные округа. Муниципально-территориальное устройство Республики может быть представлено в следующей схеме.

1. Городской округ Кызыл сохраняет свой статус как отдельное муниципальное образование, так как занимает лидирующую позицию среди муниципальных образований РТ по уровню социально-экономического развития. Это важно с точки зрения традиционного выделения административного статуса данного МО и укрепления его как единственной городской агломерации в восточной части Республики.

2. Городской округ Ак-Довурак подтверждает статус городского округа и в перспективе позиционируется как второй по значимости центр, распространяющий свое агломерационное влияние в западной части региона.

3. Укрупнение Кызыльского округа, входящего по уровню социально-экономического развития во 2-ю группу МО, происходит за счет присоединения части Тоджинского кожууна как самого крупного по площади муниципального образования региона. Поскольку нынешняя редакция проекта закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» предполагает только 3 формата территориальных преобразований (объединение, разделение муниципальных образований и изменение вида муниципального образования) перед присоединением Тоджинский кожуун должен быть разделен на два МО: Западный Тоджинский муниципальный округ и Восточный Тоджинский муниципальный округ. Соответственно Западный Тоджинский муниципальный округ присоединяется к Кызыльскому муниципальному округу.

4. Укрупнение Каа-Хемского муниципального округа (2-я группа МО) происходит за счет присоединения Восточного Тоджинского муниципального округа.

5. К Эрзинскому муниципальному округу (2-я группа МО) присоединяется Терехольский кожуун (4-я группа МО).

6. К Тес-Хемскому муниципальному округу, занимающему одно из лидирующих мест среди кожуунов 4-й группы, присоединяются 2 МО: Тандинский (5-я группа), Чеди-Хольский (4-я группа МО).

7. К Улуг-Хемскому муниципальному округу (3-я группа МО) присоединяются 2 МО: Овюрский (часть территории) и Чаа-Хольский кожууны (4-я группа МО). Перед присоединением Овюрский кожуун разделяется на два МО: Западный Овюрский муниципальный округ и Восточный Овюрский муниципальный округ. Соответственно Восточный Овюрский муниципальный округ присоединяется к Улуг-Хемскому муниципальному округу.

8. К Дзун-Хемчикскому муниципальному округу (3-я группа МО) присоединяется Сут-Хольский кожуун (5-я группа МО) и Западный Овюрский муниципальный округ.

9. К Барун-Хемчикскому муниципальному округу (3-я группа МО) присоединяются Бай-Тайгинский и Монгун-Тайгинский кожууны (4-я группа МО).

Характеристика параметров укрупненных муниципальных округов представлена в табл.

Итогом второго этапа в части оптимизации организации управления в муниципальных образованиях Республики будут следующие преобразования:

- 1) увеличение размеров площади муниципальных округов Республики в среднем в 2,5 раза. Потенциальная численность населения значительно увеличивается в Тес-Хемском, Улуг-Хемском, Дзун-Хемчикском и Барун-Хемчикском муниципальных округах (в диапазоне от 143,74% до 355,49%);
- 2) сокращение количества глав муниципальных образований и исполнительно-распорядительных органов МСУ с 19 (17 глав кожуунов и 2 глав городских округов: Кызыла и Ак-Довурака) до 9 (7 глав муниципальных округов и 2 глав городских округов);

**Прогнозируемые численность населения и размеры площади муниципальных округов Республики Тыва, сформированных по итогам второго этапа проекта территориальных преобразований\***

Table. Projected population size and size of the area of the municipal districts of the Republic of Tyva, formed as a result of the second stage of the project of territorial transformations

№	Наименование муниципального образования	Численность населения муниципального образования (по состоянию на 2021 г.) / Потенциальная численность населения в результате территориальных преобразований, тыс. чел. (% увеличения численности МО населения по итогам территориальных преобразований)	Площадь муниципального образования (по состоянию на 2021 год) / Площадь муниципального образования, км <sup>2</sup> после укрупнения (% увеличения площади МО по итогам территориальных преобразований)
1	Кызыльский муниципальный округ (кожуун)	35868 / 38219 (+106,5%)	8526,65 / 38526,65 (451,8%)
2	Каа-Хемский муниципальный округ (кожуун)	12337 / 13516 (+109,5%)	25726,04 / 40483,53 (157%)
3	Эрзинский муниципальный округ (кожуун)	8576 / 10294 (+120,03%)	11081,45 / 21133,47 (190,7%)
4	Тес-Хемский муниципальный округ (кожуун)	8966 / 31874 (+355,49%)	6687,23 / 15485,25 (231,56%)
5	Улуг-Хемский муниципальный округ (кожуун)	20309 / 29193 (+143,74%)	5335,40 / 10760,5 (201,68%)
6	Дзун-Хемчикский муниципальный округ (кожуун)	19645 / 31945 (+162,61%)	6484,56 / 15175,81 (234,03%)
7	Барун-Хемчикский муниципальный округ (кожуун)	12178 / 29120 (+239,11%)	6259,66 / 18596,68 (297,11%)

\* Рассчитано автором на основе открытых данных Федеральной службы государственной статистики РФ (Сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/vpn\\_popul](https://rosstat.gov.ru/vpn_popul) (дата обращения: 01.04.2023)) и Федеральной службы по надзору в сфере недропользования РФ (Сайт Федеральной службы по надзору в сфере недропользования РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://web.archive.org/web/20141129041053/http://rpn.gov.ru/node/5914> (дата обращения: 01.04.2023)).

3) в целях сохранения доступности населению муниципальных услуг в округах должно быть осуществлено преобразование бывших администраций (сформированных на первом этапе реформы территориальной организации МСУ в РТ) Западного Тоджинского, Восточного Тоджинского, Тере-Хольского, Тес-Хемского, Чеди-Хольского, Западного Овюрского, Восточного Овюрского, Сут-Хольского, Бай-Тайгинского и Монгун-Тайгинского муниципальных округов в территориальные органы местного самоуправления;

- 4) оптимизация численности представительных органов муниципальных образований более чем на 50% (с 365 до 175 муниципальных депутатов);
- 5) сокращение числа муниципальных органов: контрольно-счетных палат, избирательных комиссий более чем в 2 раза. При этом возможна ликвидация муниципальной избирательной комиссии города Кызыла и передача ее функций Избирательной комиссии Республики Тыва (такого рода решение было принято в городе Новосибирске в 2022 г.);
- 6) проведение масштабной работы по разработке уставов муниципальных образований, изменению схем территориального планирования, генеральных планов, инициированию разработки стратегий развития муниципальных округов, муниципальных программ, корректировке административных регламентов и т. д.;
- 7) изменение территориальной организации местного самоуправления в Республике Тыва с высокой долей вероятности затрагивает и административно-управленческие преобразования в структуре территориальных органов государственной власти, осуществляющих свои функции на территории кожуунов. Здесь возможно сокращение территориальных подразделений Верховного Суда Республики Тыва с 17 до 7, упразднение 15 районных прокуратур и образование 7 окружных прокуратур, преобразование 13 межрайонных налоговых инспекций в 7 окружных налоговых инспекций, а также перевод 5 межмуниципальных отделов МВД РФ в Республике Тыва в статус 5 межрайонных отделов полиции. Аналогичные процессы должны охватить и подразделения иных федеральных служб и ведомств, имеющих сеть структурных подразделений в муниципальных образованиях Республики. Это, безусловно, усилит нагрузку на административный персонал в нижних уровнях системы государственных органов, а также в различных подведомственных бюджетных учреждениях. В отдельных организациях должны быть сохранены все местные подразделения. К таким организациям в первую очередь относится Федеральное государственное казенное учреждение «1 отряд федеральной противопожарной службы по Республике Тыва», имеющее на территории региона 22 пожарно-спасательные части.

## Выводы

Проблемы территориальной организации местного самоуправления в Республике Тыва во многом обусловлены отсутствием системного и стратегического понимания со стороны органов власти различных уровней приоритетных направлений и тенденций пространственно-территориального развития как отдельных муниципалитетов, так и региона в целом.

Изменение территориальной структуры местного самоуправления в сторону укрупнения муниципальных образований влечет за собой принятие масштабных управленческих решений, в результате которых принципиально меняется организация деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в отдельно взятых локализованных публичных образованиях. Как показано в исследовании, переход на одноуровневую систему местного самоуправления означает оптимизацию не только муниципальных органов власти, но и преобразование территориальных структурных подразделений органов государственной власти федерального и регионального уровней. Это потребует серьезной проработки координации межведомственного взаимодействия (федеральных территориальных органов государственной власти, органов государственной власти субъекта РФ и органов местного самоуправления) в процессе создания муниципальных округов.

Несмотря на то что территории муниципальных образований легитимизируются государством, инициирование процесса территориальной трансформации местного самоуправления должно в полной мере учитывать мнение населения (мест-

ных сообществ). Для кожуунов Республики Тыва фактор территориальной идентичности населения играет очень значимую роль. Культурно-историческое соотношение себя с конкретным ареалом проживания создает специфическое содержание коммуникации населения и местных властей на территории кожуунов. В рамках данной коммуникации кланово-родственные и неформальные связи формируют особый тип местного сообщества. Для данных сообществ характерен традиционный тип взаимодействия населения с муниципальной властью, избегающего кардинальных преобразований (разрушения) сложившихся административных структур и связей при сохранении семейно-клановых ценностей и установок в местной политике. В этом контексте символическая политика, в том числе на местном уровне, может оттеснять на второй план поиски рациональных решений конкретных вопросов и общих проблем [25]. А на повестке дня остро стоит вопрос поиска оптимальной структуры муниципального устройства Республики Тыва, которое по инерции сохраняет многие параметры административного деления, несущего отпечаток и наследие советского подхода в управлении местной экономикой и хозяйством.

Республиканским органам государственной власти во взаимодействии с муниципалитетами необходимо совместно разрабатывать проект «дорожной карты» перехода на одноуровневую систему местного самоуправления с учетом мнения населения и представителей экспертного сообщества. Полагаем, что органы местного самоуправления должны организовать консультации с различными группами населения по вопросам возможного дальнейшего реформирования территориальной организации МСУ. Здесь представляется уместным и проведение опросов среди населения на предмет видения будущих границ административно-территориальных образований.

Особую позицию в предварительном анализе и обсуждении территориальной муниципальной политики в регионе должны занять депутаты Верховного Хурала (парламента) Республики Тыва. В конечном счете именно республиканские парламентарии на законодательном уровне будут принимать определяющие решения в сфере преобразований территориальной организации местного самоуправления.

Предложенные в проведенном исследовании организационно-управленческие подходы и рекомендации к реформированию территориальной организации местного самоуправления нацелены на повышение эффективности в решении проблем социально-экономического развития муниципальных образований рассматриваемого региона и могут быть применены в других субъектах РФ.

## Литература

1. Ахметов А. Р. Специфическая особенность основ местного самоуправления (сравнительно-правовой анализ Республики Хакасия и Республики Тыва) // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 2–2 (53). С. 80–81.
2. Бабичев И. В. Местное самоуправление в единой системе публичной власти: некоторый анализ конституционных новелл // Местное право. 2020. № 6. С. 3–12.
3. Бабичев И. В., Шугрина Е. С., Мадьярова А. В. Проблемы правового регулирования административно-территориального устройства субъектов Российской Федерации и пути их решения // Местное право. 2018. № 1. С. 3–4.
4. Бабун Р. В. Территориальная организация местного самоуправления: системный подход // Муниципальное право. 2016. № 1. С. 2–7.
5. Балакина Г. Ф. Перспективы территориального развития Республики Тыва // Экономика. Профессия. Бизнес. 2021. № 4. С. 14–21.
6. Балакина Г. Ф. Стратегические направления развития Республики Тыва в перспективе до 2030 года // Природные ресурсы, среда и общество. 2019. Вып. 2. С. 25–32.
7. Биче-оол Т. Н., Допчут А. А. Изменение административно-территориального деления Республики Тыва // Вестник ЗабГУ. 2015. № 9. С. 4–9.

8. *Васильев В. И.* Еще раз о территориальных уровнях местного самоуправления // Журнал российского права. 2018. № 1. С. 110–118.
9. *Дубровский О. Н.* Особенности развития местного самоуправления в Республике Тыва: теоретико-правовой анализ: дис. ... канд. юр. наук: 12.00.01. М., 2010. 229 с.
10. *Дементьев А. Н.* Территориальная организация местного самоуправления в Российской Федерации (1990—2018 годы): монография. М. : Норма, 2018. 230 с.
11. *Мандыт М. К.* Территориальные особенности формирования и расселения населения Республики Тыва: дисс... канд. геогр. наук: 25.00.24. Иркутск, 2021. 231 с.
12. *Маркварт Э., Соснин Д.* Территориальные реформы местного самоуправления: оценка предпосылок и эффектов // Местное право. 2018. № 4. С. 19–34. EDN YNGUMH.
13. *Маркварт Э., Францке Й.* Территориальное реформирование местного самоуправления в Германии и России на современном этапе // Пространственная Экономика. 2017. № 3. С. 40–61.
14. *Ондар Н. А.* Конституционное развитие местного самоуправления в Республике Тыва: история развития, анализ правовой базы и кадрового обеспечения // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. 2016. № 16. С. 132–137.
15. *Ооржак Ч. М., Монгуш О. Н.* Дифференциация социально-экономического развития муниципальных образований Республики Тыва как фактор влияния на управление и планирование их социально-экономического развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1–1 (83). С. 156–159.
16. *Пешин Н. Л., Никитина В. М.* Конституционно-правовые аспекты изменения границ территорий муниципальных образований в России и Италии // Конституционное и муниципальное право. 2014. № 1. С. 59–66.
17. *Санчат С. С.* Развитие сельских территорий как приоритет государственной политики в Республике Тыва // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2019. № 2 (февраль) [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2019/194018.htm>. (дата обращения: 01.04.2023).
18. *Швецов А. Н.* Структурные преобразования муниципального пространства: обоснование целесообразности и оценка эффективности // Регион: экономика и социология. 2018. № 4. С. 228–249.
19. *Шугрина Е. С.* (в соавт). Трансформация публично-правового регулирования местного самоуправления в условиях конституционной реформы: монография / под. науч. ред. Б.С. Эбзеева, С.А. Авакьяна; под общ. ред. Л.Т. Чихладзе, Е.Н. Хазова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 455 с.
20. *Baldersheim H.* Reflections on 25 years of local government reforms in Europe. 2014 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/43894> (дата обращения: 01.04.2023).
21. *Chatry I., Hulbert C.* Multi-level governance reforms. Overview of OECD country experiences. — OECD, 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/publications/multi-level-governance-reforms-9789264272866-en.htm> (дата обращения: 01.04.2023)/
22. *Franzke J.* Kommunale Institutionenentwicklung in Ostdeutschland. Eine (Zwischen) Bilanz nach 25 Jahren // Der gut organisierte Staat / ed. M. Döhler, J. Franzke, K. Wegerich. Baden-Baden, 2015. S. 361–382.
23. *Kuhlmann S., Seyfried M., Siegel J.* Wirkungen von Gebietsreformen... Stand der Forschungen und Empfehlungen für das Land Brandenburg. — Gutachten, Potsdam. Juni 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unipotsdam.de/fileadmin01/projects/Is-kuhlmann/Gutachten/Gutachten-11-06-17.pdf> (дата обращения: 01.04.2023).
24. *Kuhlmann S., Wollmann H.* Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Eine Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden : Springer VS, 2013. 324 s.
25. *Pye L. W.* The non-western political process. Comparative politics: A reader / ed. Eckshtein H., Apter D. L. 1964. P. 657–664.
26. *Swianiewicz P., Gendzwill A., Zardi A.* Territorial reforms in Europe: Does size matter? Territorial amalgamation toolkit. — Partnership for good Europe. November 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://rm.coe.int/territorial-reforms-ineurope-does-size-matter-territorial-amalgamation/168076cf16> (дата обращения: 01.04.2023).

#### Об авторе:

**Зеленцов Виктор Викторович**, доцент кафедры государственного и муниципального управления Сибирского института управления — филиала РАНХиГС; доцент кафедры мировой

экономики, международных отношений и права Новосибирского государственного университета экономики и управления (НИИХ) (Новосибирск, Российская Федерация), кандидат исторических наук; vita4444@mail.ru

## References

1. Akhmetov A.R. A specific feature of the foundations of local self-government (comparative legal analysis of the Republic of Khakassia and the Republic of Tyva) // *International Journal of the Humanities and Natural Sciences*. 2021. N 2–2(53). P. 80–81 (in Rus.).
2. Babichev I.V. Local self-government in a single system of public authority: some analysis of constitutional novels // *Local law*. 2020. N 6. P. 3–12 (in Rus.).
3. Babichev I.V., Shugrina E.S., Madyarova A.V. Problems of legal regulation of the administrative-territorial structure of the constituent entities of the Russian Federation and ways to solve them // *Local law*. 2018. N 1. P. 3–4 (in Rus.).
4. Babun R.V. Territorial organization of local self-government: a systematic approach // *Municipal law*. 2016. N 1. P. 2–7 (in Rus.).
5. Balakina G.F. Prospects for the territorial development of the Republic of Tyva // *Economics. Profession. Business*. 2021. N 4. P. 14–21 (in Rus.).
6. Balakina G.F. Strategic Directions for the Development of the Republic of Tyva in the Perspective until 2030 // *Natural Resources, Environment and Society*. 2019. Is. 2. P. 25–32. EDN KHWLEZ (in Rus.).
7. Biche-ool T.N., Dopchut A.A. Changes in the administrative-territorial division of the Republic of Tyva // *Vestnik ZabGU*. 2015. N 9. P. 4–9. EDN VDLHVL (in Rus.).
8. Vasiliev V.I. Once again about the territorial levels of local self-government // *Journal of Russian Law*. 2018. N 1. P. 110–118 (in Rus.).
9. Dubrovsky O.N. Features of the development of local self-government in the Republic of Tyva: theoretical and legal analysis: diss ... cand. legal sciences: 12.00.01. M., 2010. 229 p. (in Rus.).
10. Dementiev A.N. Territorial organization of local self-government in the Russian Federation (1990–2018): monograph. M. : Norma, 2018. 230 p. (in Rus.).
11. Mandyt M.K. Territorial features of the formation and resettlement of the population of the Republic of Tyva: diss ... cand. geogr. sciences: 25.00.24. Irkutsk, 2021. 231 p. (in Rus.).
12. Markvart E., Sosnin D. Territorial reforms of local self-government: assessment of prerequisites and effects // *Local law*. 2018. N 4. P. 19–34 (in Rus.).
13. Markvart E., Franzke J. Territorial reformation of local self-government in Germany and Russia at the present stage // *Spatial Economics [Prostranstvennaya Ekonomika]*. 2017. N 3. P. 40–61 (in Rus.).
14. Ondar N.A. Constitutional development of local self-government in the Republic of Tyva: history of development, analysis of the legal framework and staffing // *Bulletin of the Khakass State University*. N.F. 2016. N 16. P. 132–137 (in Rus.).
15. Oorzhak Ch.M., Mongush O.N. Differentiation of socio-economic development of municipalities of the Tyva Republic as a factor of influence on the management and planning of their socio-economic development // *Economics and business: theory and practice*. 2022. N 1–1 (83). P. 156–159 (in Rus.).
16. Peshin N.L., Nikitina V.M. Constitutional and legal aspects of changing the boundaries of the territories of municipalities in Russia and Italy // *Constitutional and municipal law*. 2014. N 1. P. 59–66 (in Rus.).
17. Sanchat S.S. Development of rural areas as a priority of state policy in the Republic of Tyva // *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2019. N 2 (February) [Electronic source]. URL: <http://e-koncept.ru/2019/194018.htm> (accessed: 01.04.2023) (in Rus.).
18. Shvetsov A.N. Structural transformations of the municipal space: rationale for expediency and evaluation of efficiency // *Region: Economics and Sociology*. 2018. N 4. P. 228–249 (in Rus.).
19. Shugrina E.S. (as a co-author). Transformation of public law regulation of local self-government in the conditions of constitutional reform: monograph / scient. ed. B. S. Ebzeeva, S. A. Avakyan; total ed. L. T. Chikhladze, E. N. Khazov. M. : UNITI-DANA, 2023. 455 p (in Rus.).
20. Baldersheim H. Reflections on 25 years of local government reforms in Europe. 2014 [Electronic source]. URL: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/43894> (accessed: 01.04.2023).
21. Chatry I., Hulbert C. Multi-level governance reforms. Overview of OECD country experiences. — OECD, 2017 [Electronic source]. URL: <https://www.oecd.org/publications/multi-level-governance-reforms-9789264272866-en.htm> (accessed: 01.04.2023).

22. Franzke J. Kommunale Institutionenentwicklung in Ostdeutschland. Eine (Zwischen) Bilanz nach 25 Jahren // Der gut organisierte Staat / ed. M. Döhler, J. Franzke, K. Wegerich. Baden-Baden, 2015. S. 361–382.
23. Kuhlmann S., Seyfried M., Siegel J. Wirkungen von Gebietsreformen... Stand der Forschungen und Empfehlungen für das Land Brandenburg. — Gutachten, Potsdam. Juni 2017. C. 10 [Electronic source]. URL: <https://www.unipotsdam.de/fileadmin01/projects/ls-kuhlmann/Gutachten/Gutachten-11-06-17.pdf> (accessed: 01.04.2023).
24. Kuhlmann S., Wollmann H. Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Eine Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden : Springer VS, 2013. 324 s.
25. Pye L.W. The non-western political process. Comparative politics: A reader / Ed. by Eckshtein H., Apter D.L., 1964. P. 657–664.
26. Swianiewicz P., Gendzwill A., Zardi A. Territorial reforms in Europe: Does size matter? Territorial amalgamation toolkit. Partnership for good Europe. November 2017 [Electronic source]. URL: <https://rm.coe.int/territorial-reforms-ineurope-does-size-matter-territorial-amalgamatio/168076cf16> (accessed: 01.04.2023).

**About the author:**

**Viktor V. Zelentsov**, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of the Siberian Institute of Management, Branch of RANEPA; Associate Professor of the Department of World Economy, International Relations and Law of the Novosibirsk State University of Economics and Management (NINE) (Novosibirsk, Russian Federation), PhD in Historical Sciences; [vita4444@mail.ru](mailto:vita4444@mail.ru)



# Fanfiction как новое социальное медиа, или почему молодежь пишет и читает непрофессиональную литературу

Кашина М. А.<sup>\*</sup>, Педченко А. А.

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

## РЕФЕРАТ

Fanfiction<sup>1</sup> — литературное творчество фанатов с использованием сюжетных линий и персонажей из любимого произведения-канона. Оно возникло вместе с появлением интернета, потому что именно в сети могут публиковаться и обсуждаться такие произведения. Оценки этого явления весьма неоднозначны: от низкопробного графоманства до школы литературного мастерства. В любом случае, fanfiction — важный элемент популярной/конвергентной культуры, в том числе российской, который оказывает заметное социализирующее влияние на своих участников. Цель исследования — описание специфики fanfiction как нового социального медиа в современном русскоговорящем сообществе. Задачи: 1) охарактеризовать читательскую аудиторию русскоязычного fanfiction; 2) определить мотивацию читателей фанфиков; 3) описать характер читательских предпочтений; 4) выделить функции fanfiction как социального медиа и их реализацию русскоговорящими читателями. Теоретическая рамка: теория конвергентной культуры Г. Дженкинса и широкий подход к пониманию медиа М. Маклюэна. Эмпирическая база — онлайн-опрос 1007 респондентов, вторичный анализ данных исследований фанфиков. Результаты. Основными читателями фанфиков являются молодые девушки среднего класса, проживающие в мегаполисах и крупных городах, они учатся или работают в сфере образования, науки, искусства и IT. Функции, которые выполняет fanfiction, соотносятся с функциями социальных медиа: в первую очередь — развлечение, отдых и досуг, во вторую — новые эмоции и новые впечатления. В сочетании с возможностью общаться с единомышленниками, делиться своим мнением или публиковать собственные тексты, получая немедленную обратную связь, fanfiction становится пространством, в котором возрастает роль каждого отдельного пользователя в судьбе конкретного произведения, что раскрывает его конвергентную природу. Направления дальнейших исследований: изучение влияния стереотипных представлений о fanfiction на его развитие, анализ причин амбивалентного отношения читателей и авторов фанфиков к жестокости, выяснение причин гендерно однородного состава онлайн-сообщества fanfiction.

**Ключевые слова:** Г. Дженкинс, канон, конвергентная культура, сетевая литература, фанат, фандом, фикрайтер

**Для цитирования:** Кашина М. А., Педченко А. А. Fanfiction как новое социальное медиа, или почему молодежь пишет и читает непрофессиональную литературу // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 137–156.

## Fanfiction as a New Social Media, or For What Reason the Youth Write and Read Non-Professional Literature

Marina A. Kashina<sup>\*</sup>, Aleksandra A. Pedchenko

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint Petersburg, Russian Federation; \*kashina-ma@ranepa.ru

<sup>1</sup> Fanfiction — литературное творчество поклонников произведений популярной культуры, создаваемое на основе этих произведений в рамках интерпретативного сообщества (фандома).

**ABSTRACT**

Fanfiction is the literary work of fans who use the plots lines and characters from their favorite work — “canon”. It arose with the advent of the Internet, because the Internet is the place where such works can be published and discussed. Assessments of this phenomenon are very ambiguous: from low-grade graphomania to a school of literary excellence. In any case, fan fiction is an important element of popular/convergent culture, including Russian, which has a noticeable socializing influence on its participants. The purpose of the study is to describe the specifics of fanfiction as a new social media in modern Russian speaking community. Objectives: 1) Characterize the readership of Russian-language fanfiction; 2) Determine the motivation of fan fiction readers; 3) Describe the nature of reader preferences; 4) Highlight the functions of fanfiction as social media and their implementation by Russian readers. Theoretical framework: G. Jenkins’ theory of convergent culture and M. McLuhan’s broad approach to understanding media. Empirical base — online survey of 1007 respondents, secondary analysis of fanfiction research data. Results. The main readers of fan fiction are young middle-class women living in cities and big cities; they study or work in the field of education, science, art and IT. The functions that fanfiction performs correlate with the functions of social media: first of all, entertainment, recreation and leisure, secondly, new emotions and new impressions. Combined with the opportunity to communicate with like-minded people, share your opinion or publish your own texts, fanfiction becomes a space in which each individual user plays important role in the concrete fanfic’s history. It reveals Fanfiction’s convergent nature. Directions for further research: studying the influence of stereotypical ideas about fanfiction on its development, analyzing the reasons for the ambivalent attitude of readers and authors of fan fiction towards cruelty, finding out the reasons for the gender homogeneous composition of the online fanfiction community.

**Keywords:** H. Jenkins, canon, convergent culture, online literature, fan, fandom, ficwriter

**For citing:** Kashina M. A., Pedchenko A. A. Fanfiction as a new social media, or for what reason the youth write and read non-professional literature // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 137–156.

---

**Введение**

«Информационное», «технотронное», «общество потребления», «сетевое общество» — различные эпитеты, описывающие мир XXI в., объединяются признанием факта становления новой социальной реальности, основанной на информационных технологиях. Согласно последним данным опроса ВЦИОМ о пользовании россиянами интернетом (июнь 2023 г.)<sup>1</sup>, 74% россиян ежедневно заходят в глобальную сеть, при этом каждый третий проводит в интернете более 4 ч в день, и в последние годы этот показатель растет в среднем на 4%. Похожую статистику годом ранее представили исследователи из Mediascope<sup>2</sup>: в апреле 2022 г. интернетом в России пользовалось 80% населения в возрасте старше 12 лет или 97,5 млн чел.

Информационные технологии создают новые возможности для всех сфер человеческой деятельности, это объясняется тем, что они влияют не только на глобальные экономические и политические процессы, но и меняют сам характер коммуникаций. Появляются новые социальные медиа, специфика которых позволила им в короткие сроки стать важной коммуникационной системой в обществе и занять значительное место в жизни отдельных индивидов.

---

<sup>1</sup> Цифровой детокс — 2023: о пользовании интернетом и отдыхе от него // Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoi-detoks-2023-o-polzovanii-internetom-i-otdykhe-ot-nego> (дата обращения: 17.09.2023).

<sup>2</sup> Mediascope: интернетом в России пользуются 80% населения старше 12 лет // Исследовательская компания Mediascope [Электронный ресурс]. URL: <https://mediascope.net/news/1460058/> (дата обращения: 17.09.2023).

Английский социолог индийского происхождения Д. Мерти определяет социальные медиа как «множество относительно недорогих и широко доступных электронных инструментов, позволяющих любому человеку публиковать и получать информацию, сотрудничать и выстраивать отношения с другими людьми» [24, с. 7–8]. Как правило, под социальными медиа понимаются социальные сети, блоги, фото- и видеохостинги, форумы, виртуальные миры и другие форматы, предоставляющие возможности для коммуникации в интернете.

Данные исследования от сервиса Mediascope<sup>1</sup> показывают, что больше половины времени, проведенного в интернете, россияне тратят на развлечения (социальные сети (21%), просмотр видео (18%) и мессенджеры (15%)). Веб-аналитика от Similarweb<sup>2</sup> свидетельствует, что в категории «Искусство и развлечение» в четверку самых популярных сайтов после платформ, связанных с видео, кино и юмором, входит сайт ficbook.net — самый масштабный русскоязычный<sup>3</sup> ресурс для чтения и публикации сетевой литературы. В месяц его посещают около 100 млн чел.<sup>4</sup>, которые имеют возможность не только читать и публиковать тексты самого разного рода, но и обсуждать их с единомышленниками.

Уникальная инфраструктура сети упростила процесс публикации литературных произведений, расширила доступ читателей к ним, сформировала среду, в которой оказывается возможной немедленная обратная связь читателей и авторов. Появившееся пространство для творчества, позволяющее любому желающему приобщиться к интересующей его истории, попробовать себя в роли критика или писателя — причем с возможностью совмещать эти роли и менять их без каких-либо препятствий — способствует интеграции, становится местом для формирования сообществ, высказывания взглядов и трансляции ценностей. Такое творчество П. Леви называет «культурным аттрактором» — то есть оно способно к «формированию вокруг определенных текстов сообществ критиков и фанатов, высоко оценивающих эти тексты в качестве источников смыслов и ценностей» [23, с. 20].

При этом fanfiction как социальное медиа предоставляет читателям и авторам не только пространство для распространения своих идей, взглядов и ценностей, но и возможность в ходе множества социальных контактов, личного и массового взаимодействия приобрести единомышленников, друзей, партнеров. Коммуникация внутри сообществ и отношение других людей к fanfiction и фанфикам разнообразны и специфичны. В рамках российской действительности авторы и читатели фанфиков зачастую сталкиваются с пренебрежительным отношением и набором стереотипов в отношении своего увлечения<sup>5</sup>, поэтому мотивация

<sup>1</sup> Mediascope: интернетом в России пользуются 80% населения старше 12 лет // Исследовательская компания Mediascope [Электронный ресурс]. URL: <https://mediascope.net/news/1460058/> (дата обращения: 17.09.2023).

<sup>2</sup> Оценка популярности сайтов на август 2023 года. Источник: SimilarWeb [Электронный ресурс]. URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/russian-federation/arts-and-entertainment/> (дата обращения: 17.09.2023).

<sup>3</sup> Здесь и далее подразумевается медиaprостранство, представленное конкретными сайтами и сообществами, в котором находятся как граждане РФ, так и русскоговорящие граждане Украины, Беларуси, Казахстана, Грузии и других стран. (См. Geography & Country Targeting to ficbook.net. Источник: SimilarWeb [Электронный ресурс]. URL: <https://www.similarweb.com/website/ficbook.net/traffic> (дата обращения: 17.09.2023).

<sup>4</sup> Количество визитов на сайт ficbook.net в августе 2023 года составило 102,1 миллиона. Источник: SimilarWeb [Электронный ресурс]. URL: <https://www.similarweb.com/ru/website/ficbook.net/ranking> (дата обращения: 17.09.2023).

<sup>5</sup> Вот как об этом говорит одна из фикрайтеров в нашем интервью: «У нас есть готовые герои, готовый мир, готовая Вселенная и считается, что человек, который сам придумать не может, а пишет по готовой Вселенной, он, наверное, так себе. И убедить очень часто быва-

русскоговорящих фанатов к участию в фан-сообществах представляет особый интерес.

### Литературный обзор

Fanfiction — совокупность художественных произведений, «созданных фанатами с использованием сюжетных линий и персонажей из произведения-канона, которым могут выступать книги, фильмы, компьютерные игры и иные культурные объекты [26] для потребления и распространения в сетевых фан-сообществах» [17; 19; 20].

Отечественный fanfiction пока не получил полноценной научной рефлексии: российские исследования фокусируются на литературоведческом/лингвистическом рассмотрении фанатских текстов и, в меньшей степени, на культурологических аспектах авторских практик и их философском осмыслении: изучении ценностей, смыслов и мифов, зашифрованных в текстах [6]. С другой стороны, fanfiction изучается как феномен массовой культуры и явление субкультуры [2; 9], причем второе входит в противоречие с современными зарубежными исследованиями, проводящими явную границу между субкультурой, поглощающей своих участников полностью, и культурой медиасообществ [21].

Вопрос о влиянии русскоязычного fanfiction на участников сообществ, культурную среду и литературное поле рассматривался многими отечественными исследователями с опорой на фундаментальные теории чтения (Яусс, Изер) и достижения fan studies (Г. Дженкинс, Мэтт Хиллс, Сара Гвенлиан-Джонс). Увлечение fanfiction в исследованиях последних 10 лет предстает в основном как положительное культурное и социальное явление. Ряд исследователей отмечают роль фанфиков и воспроизводящихся в среде fanfiction креативных практик в самовыражении и самоутверждении читателя за счет участия в сообществе, символического культурного капитала [11, с. 181; 9, с. 119] или таких коллективных практик как, например, соавторство [14, с. 102] или участие в групповых конкурсах [25, с. 6].

Особо подчеркивается рефлексивность, ироничность и самонаблюдение фанатского сообщества, не только установившего собственные правила и принципы как коммуникации, так и работы с текстами, но и создавшего подробный собственный лексикон для самоописания [9, с. 115; 10, с. 180].

Кроме того, часть ученых склонны противопоставлять fanfiction традиционным формам литературы и, более того, понимать его не просто как протест против иерархических форм официальной литературной культуры, но и как этическую практику: «Фанфикшн находится в философской оппозиции к иерархии, собственности и господству одного варианта из серии над другими вариантами. Фанфикшн это этическая практика» [18, с. 77]. Вслед за Дженкинсом, ряд российских исследователей отмечают присущую фанфикам функцию отражения представлений и ценностей фанатов [3, с. 284]. Характеризуя fanfiction как ценностно нагруженную среду, исследователи отмечают не только авторскую позицию и читательский запрос, но и коммуникацию между участниками сообществ внутри медиумов: в комментариях и на форумах можно встретить массу дискуссий о том, что читатели готовы отстаивать, что они любят и что уважают [11, с. 185].

Н. Самутина, анализируя русскоязычные фанфики, указывает на этические послы, явно прослеживающиеся не только внутри текстов, но и в авторском выборе призм, через которую ведется повествование и производится оценка событий (герои второго плана, социальные меньшинства, канонные антагонисты).

---

ет невозможно. Я не думаю, что фанфики — это просто: для меня всегда сложнее было именно их писать, чем ориджи (оригинальные произведения — М.К., А.П.), но людям, хейтерам, это сложно доказать. Хотя сам он написал только объявление на заборе».

Это свойство Г. Дженкинс характеризует как преобразующее действие [a transformative act]: через написание фанфиков фанаты стремятся к тому, чтобы «улучшить» оригинальное произведение, например, чтобы оригинал лучше отображал разнообразие рас, полов и т. д. Такая преобразующая творческая деятельность обширна и эмоционально насыщена. Она способствует самообучению и саморазвитию, причем как интеллектуальному, так и эмоциональному [15; 16].

Это развитие осуществляется в процессе изучения текстов и материалов, в писательстве как интеллектуальной деятельности, в постоянных обсуждениях ценностей и норм в сетевых сообществах, в практиках «вымышленной антропологии», предполагающих понимание, интерпретацию и многочисленные эксперименты с поведением человека в вымышленной форме [25, с. 22].

Творческая составляющая fanfiction, по мнению большинства исследователей, обладает явными качествами литературы: эстетическое значение, авторство, жанровая специфика, образность, условность, сюжетность [8, с. 458].

Однако социологические аспекты темы, такие как особенности личности фанатов, их мотивация и влияние увлечения фанатским творчеством на жизнь индивида, практически не рассматриваются [13]. Исключение составляет научная деятельность Н. Самутиной, рассматривавшей fanfiction через теории чтения, эмоционального и вовлеченного, то есть как литературный опыт. В своем исследовании 2013 г. она подробно описывает стратегии взаимодействия читателя с текстом произведений по «Гарри Поттеру». Анализируя место читателя в культурном пространстве современной литературы, исследовательница ставит вопрос и о меняющейся роли читателя и писателя в новых формах литературной интернет-коммуникации. Однако в обзорной статье 2020 г. «Ускользящие читатели: трансформации популярной культуры на русском языке как вызов исследователям литературных практик» Н. Самутина вновь указывает на упущения современных исследователей, занимающихся русскоязычными читателями и российскими медиа, в изучении актуальной фигуры читателя [12, с. 4], призывая следовать за читателем [Там же, с. 16].

Подводя итоги краткого литературного обзора, можно констатировать, что fanfiction получил в научной литературе достаточно полный культурологический и литературоведческий анализ, он хорошо исследован как интернет-сообщество, имеющее собственные нормы и правила. В то же время не хватает представительных эмпирических социологических исследований, которые могли бы показать, как именно создается и развивается онлайн-сообщество любителей фанфиков. Универсальность самого явления fanfiction как элемента конвергентной культуры ставит задачу поиска особенностей его функционирования в реальной жизни. Это определило исследовательский вопрос данной статьи: какие черты присущи русскоязычному fanfiction как новому социальному медиа?

## Методология и методы

**Теоретическую рамку** работы составляют 1) теория конвергентной культуры Г. Дженкинса, которая предполагает «распределение контента между различными медиаплатформами, взаимодействие между различными медиапроизводителями и постоянно меняющиеся способы реагирования медиааудитории, готовой практически на все в поиске интересующих ее новых разновидностей медиаопыта», 2) широкий подход к пониманию медиа М. Маклюэна, который относил к категории «медиа» не только средства массовой коммуникации, но и все, что «является расширением наших тел и чувств», — знаковые коммуникативные системы — визуальные культурные и коммуникативные коды: одежду, деньги, жилище и т. д. Он смещает фокус исследователей с содержания коммуникации на «само средство коммуникации и ту культурную среду, в которой оно функционирует» [7, с. 14].

**Объект исследования** — русскоговорящее онлайн-сообщество авторов и читателей фанфиков. **Предмет исследования** — особенности функционирования данного сообщества. **Цель исследования** — описание специфики fanfiction как нового социального медиа в русскоговорящем сообществе.

*Задачи исследования:*

- охарактеризовать читательскую аудиторию русскоязычного fanfiction;
- определить мотивацию читателей фанфиков;
- описать характер читательских предпочтений;
- выделить функции fanfiction как социального медиа и их реализацию русскоговорящими читателями.

*Основные гипотезы:*

- аудитория русскоязычного fanfiction по своим социально-демографическим характеристикам сходна с пользователями иных развлекательных социальных медиа, предполагающих преимущественно активность молодых женщин среднего класса (например, сообщества фанатов k-pop, в частности, музыкальной группы BTS);
- мотивация участия в фанатских сообществах российского fanfiction более разнообразна, чем стереотипные представления о нем как несерьезном подростковом графоманстве<sup>1</sup>;
- русскоязычный fanfiction наряду с очевидными развлекательной и компенсаторной реализует также познавательную, терапевтическую и коммуникативную функции, выступая средством социализации своих участников.

**Методы сбора информации** — онлайн-опрос в фанатских сообществах, фокусированное интервью с фикрайтерами, качественный и количественный анализ текстов фанфиков<sup>2</sup>.

### **Результаты исследования и их анализ<sup>3</sup>**

*Характеристика выборки онлайн-опроса — читательской аудитории русскоязычного fanfiction*

Всего было получено 1007 анкет. 833 респондента (83%) — женщины, 99 (10%) — мужчины, 75 чел. не захотели указывать свой пол.

На рис. 1 представлено распределение респондентов по возрастным группам, больше половины из них находятся в возрасте получения профессионального образования.

Две трети респондентов живут в мегаполисах и крупных городах (табл. 1).

<sup>1</sup> Вот цитата из интервью с автором фанфиков: «Все привыкли, что фанфики пишут и читают только маленькие девочки, и что пишут они одно и то же, читают одно и то же. И это разрослось в размер большой устоявшейся шутки, которую все используют. И так часто об этом шутят, что это закрепилось у всех в головах и как только всплывает слово фанфик, — у них сразу ассоциации с маленькими девочками и высоким рейтингом».

<sup>2</sup> Авторы статьи признательны модераторам сообществ и сайтов, откликнувшимся на просьбу о публикации ссылки на опрос, а также всем, кто его прошел. Особую благодарность выражаем тем, кто оставлял развернутые комментарии и делился ссылкой на опрос с другими. Мы также благодарим авторов фанфиков, которые любезно согласились дать нам интервью.

<sup>3</sup> Для проведения онлайн-опроса использовалась гугл-форма, содержащая 30 вопросов, разделенных на 6 тематических блоков. Ссылка на опрос была размещена на сайтах для публикации и чтения фанфиков (fanficus.com), в официальном сообществе facebook в сети Вконтакте («Голос Книги Фанфиков»), в тематических сообществах по фанфикам в сети Вконтакте («Шедевры Фикбука», «Шедевры Фикбука • ВК»). Опрос проводился с 29 мая по 15 августа 2023 г.

Основной род занятий участников опроса — учеба в вузах и работа (табл. 2). Школьников только 12%. В категорию «другое» попали: нахождение в декретном отпуске, работа и учеба одновременно, оказался даже один пенсионер.

Сферы деятельности участников опроса самые разнообразные, но доминируют наука и образование — это пятая часть выборки. Каждый десятый занят в IT (табл. 3).

С точки зрения уровня доходов большую часть респондентов можно отнести к среднему классу: они не бедствуют, но дорогие покупки позволить себе не могут (табл. 4).

В целом распределение сдвинуто в сторону более бедных слоев. По-настоящему обеспеченных людей только около 14%<sup>1</sup>.

Итак, основную читательскую аудиторию русскоязычного fanfiction составляют молодые девушки среднего класса, проживающие в мегаполисах и крупных городах, они учатся или работают в сфере образования, науки, искусства или IT.

Участники опроса достаточно хорошо знакомы с предметом исследования:

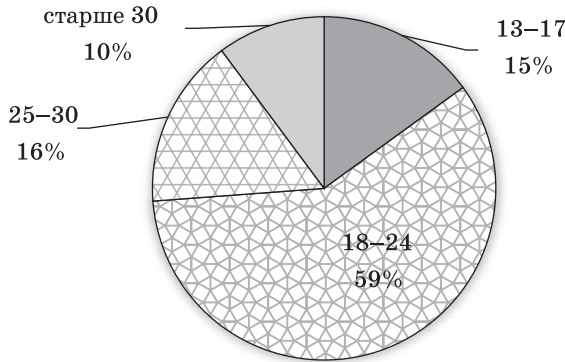


Рис. 1. Распределение участников онлайн-опроса по возрасту  
Fig. 1. Distribution of online survey participants by age

Таблица 1

**Распределение участников онлайн-опроса по месту жительства**  
Table 1. Distribution of participants in the online survey by place of residence

Место жительства	Абс. ч.	%
Москва, Санкт-Петербург	339	33,7
Крупный город (население свыше 500 тыс. жителей)	325	32,3
Средний город (население от 50 до 500 тыс. жителей)	225	22,3
Малый город (население до 50 тыс. жителей)	59	5,9
Сельский населенный пункт/Поселок городского типа/Др.	59	5,9
Итого	1007	100

<sup>1</sup> Это совпадает с распределением населения России по уровню доходов. В первом полугодии 2023 г. среднедушевые доходы до 7 тыс. руб. имели 1,7% населения, свыше 75 тыс. руб. — 14,7%. Людей со среднедушевыми доходами от 27 тыс. руб. до 75 тыс. руб. насчитывалось 47,6%. Среднедушевые доходы от 7 тыс. руб. до 14 тыс. руб. получали 10% населения. Тем самым полученная выборка онлайн-опроса в целом репрезентирует население страны по уровню доходов. Это означает, что данный вид сетевой активности (чтение фанфиков) встречается во всех слоях населения России вне зависимости от их доходов.

**Распределение участников онлайн-опроса по роду занятий**

Table 2. Distribution of online survey participants by occupation

Род занятий	Абс. ч.	%
Учусь в вузе	358	35,6
Работаю	332	33
Учусь в школе	121	12
Учусь в колледже, училище	85	8,4
Не работаю и/или нахожусь в поиске работы	75	7,4
Другое	36	3,6
Итого	1007	100

Таблица 3

**Распределение участников онлайн-опроса по сфере занятости**

Table 3. Distribution of participants in the online survey by employment

Сфера работы/учебы	Абс. ч.	%
Образование, наука	186	21,4
IT-сфера	104	12
Искусство	71	8,2
Дизайн	40	4,6
Маркетинг, медиа	39	4,5
Финансы, бухгалтерия	38	4,4
Юриспруденция	31	3,6
Торговля	31	3,6
Управление персоналом	16	1,8
Туризм	15	1,7
Недвижимость, строительство	12	1,4
Транспорт, логистика	12	1,4
Красота, спорт	6	0,7
Другая сфера	268	30,8
Не работают/учатся	138	13,7
Итого	1007	100

Таблица 4

**Распределение участников онлайн-опроса по самооценке уровня доходов**

Table 4. Distribution of online survey participants by self-reported income level

Самооценка уровня доходов	Абс. ч.	%
Денег хватает на товары длительного пользования, однако мы не можем позволить себе приобретать такие дорогие вещи, как квартира/дача	563	55,9
Денег хватает на продукты питания и одежду, однако на покупку товаров длительного пользования денег нет	238	23,6
Денег хватает на покупку дорогих вещей	136	13,5



Самооценка уровня доходов	Абс. ч.	%
На продукты питания денег хватает, однако покупка одежды является проблемой	62	6,2
Денег не хватает даже на продукты питания	8	0,8
Итого	1007	100

53% читают фанфики постоянно (несколько раз в неделю или чаще). Однако 3% респондентов фанфики не читали, а только слышали о них, поэтому в дальнейшем опросе не участвовали. К основным разделам анкеты перешли 976 чел. из 1007.

В выборке также есть некоторая доля тех (12%), кто читал фанфики раньше, но не читает сейчас. В категории «другое» есть немало интересных высказываний, раскрывающих факторы (не)устойчивости интереса к чтению фанфиков. Например, нерегулярность чтения может быть вызвана сменой роли человека в фандоме, что служит наглядной иллюстрацией особенностей fanfiction как социального медиа.

*«Прежде читала очень много, фанфик за фанфиком, сейчас — редко, больше пишу сама.*

*Я больше писатель, чем читатель. Читаю очень редко.*

*Пишу в основном, читаю, только чтобы сравнивать со своими работами».*

Далее рассмотрим основные результаты онлайн-опроса.

### Мотивация к чтению фанфиков

Две основных причины интереса к чтению фанфиков, по мнению респондентов, — возможность увидеть известный сюжет в новом свете и нежелание расставаться с полюбившимися героями (табл. 5). Это соответствует общемировым тенденциям, о которых шла речь в литературном обзоре. Однако желание избавиться от стресса и отдохнуть — это характерная черта, присущая массовой культуре как таковой, и здесь речь идет не о литературном творчестве, а о бегстве в придуманные кем-то миры. В сумме релаксация и эскапизм набирают даже больше, чем любовь к канону (92 против 77%). В сравнении с этим коммуникативная функция фандома оказывается для российских читателей достаточно малозначимой (чуть больше трети выбирают ее в качестве причины чтения фанфиков).

В ответах категории «другое» респонденты подчеркивают высокую литературную ценность отдельных фанфиков.

*«Порой само произведение кажется тебе несколько клишированным, хотя персонажи нравятся, а в фанфике можно найти ветку развития событий интереснее и проработаннее канонной.*

*Нередко фанфик представляет собой полноценное литературное произведение, которое не уступает по качеству оригиналу, и читать его — всё равно что читать увлекательную книгу.*

*Иногда фанфики — это по-настоящему крутые литературные произведения, приносящие такие эмоции, какие до этого не получала даже от русской классической литературы».*

Некоторые считают написание фанфиков литературной школой.

*«Дают возможность научиться писать. Я рассматриваю фикбук и подобные площадки больше как тренировочное поле — молодые авторы, по сути, учатся там*

**Мотивация чтения фанфиков в целом\***  
Table 5. Motivation for reading fan fiction in general

Причина чтения	Абс. ч.	%
Позволяют описать то, чего не было в каноне — изменить сюжет, персонажей и их отношения	789	80,8
Позволяют снова «прикоснуться» к любимому произведению и побыть с его героями	767	78,6
Это хороший способ избавиться от стресса, отдохнуть и занять свой досуг	533	54,6
Позволяют отвлечься от реальной жизни, гораздо менее приятной и интересной	392	40,2
Объединяют фанатов: благодаря им можно общаться с новыми людьми со сходными интересами, заводить новых друзей в фандоме	346	35,5
Другое	32	3
Итого	976	292,5

\*Сумма ответов больше 100%, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

*писать. И это здорово, но очень часто можно наткнуться на произведения сомнительного качества.*

*Интересный и приятный способ научиться писать тексты.*

*Позволяют передать свои эмоции и свое отношение, любовь к оригиналу через писательство».*

Есть даже отсылка к особенностям современного поколения.

*«В печатной литературе гораздо популярнее романский жанр, фанфики же зачастую гораздо короче «не фанатских» произведений, что делает их чтение более приятным для современных людей с клиповым мышлением и низкой концентрацией внимания».*

Если говорить о личной заинтересованности респондентов в чтении фанфиков, то иерархия причин несколько меняется (табл. 6). Лидирует желание увидеть любимых персонажей в новом свете, но при этом нарастает компенсаторная функция (удовольствие от чтения, расслабление). Значимой оказывается и образовательная функция — фанфики становятся школой жизни, что сближает их с классической литературой.

В ответах категории «другое» можно увидеть проявления fanfiction как социального медиа. Например:

*«Я писатель и чтение работ других авторов помогает мне анализировать свои работы. Находя ошибки в чужом произведении, я понимаю, чего нужно избегать в своих работах. Взгляд со стороны всегда важен для полноты восприятия.*

*Я читаю фанфики еще потому, что они позволяют увидеть само отношение авторов к персонажам из книги, сериала или фильма, о которых пишут. Поиск идей и вдохновения для собственного творчества.*

*Зарабатываю деньги, поливая грязью бездарные фанфики.*

*Чтобы было что обсудить внутри фандома.*

*Чтобы раскритиковать их (фанфики — авт.) и наставить автора на путь истинный».*

**Мотивация чтения фанфиков самого респондента\***

Table 6. Motivation for reading the fan fiction of the respondent himself

Причины чтения	Абс. ч.	%
Они позволяют посмотреть на истории и персонажей с другой, не-канонной стороны	603	61,8
Мне интересен сам процесс чтения, захватывающие истории и любопытные персонажи	560	57,4
Они позволяют расслабиться и отвлечься от неприятных событий и эмоций, справиться с трудностями	468	48
Мне нравится, как в фанфиках описываются различные романтические отношения	450	46,1
Они позволяют мне познавать жизнь, разные ее стороны и проявления; я могу пережить различный эмоциональный опыт без последствий	416	42,6
Они позволяют погрузиться в мир произведения и представить себя на месте персонажей	307	31,5
Мне интересно, как авторы фанфиков меняют личности и характеристики	279	28,6
Нужно занять свободное время	108	11,1
Чтение фанфиков — моя профессиональная обязанность; я филолог/культуролог; я изучаю фанфикшн	21	2,2
Другое	48	0,4
Итого	976	329,7

\*Сумма ответов больше 100%, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

**Характер читательских предпочтений**

Ответы на вопрос «Фанфики каких жанров вы читаете чаще всего?» подтверждают результаты, полученные нами ранее при анализе наиболее популярных фанфиков [4]. Романтика — самый популярный жанр (табл. 7). В целом это ожидаемо, учитывая, что основная аудитория (и писатели, и читатели) fanfiction — это девушки. Это же объясняет популярность историй с хорошим концом (флафф и комфорт). В то же время в онлайн-опросе, в сравнении с анализом рейтинговых фанфиков, очень низкой популярностью пользуется жанр омегаверса<sup>1</sup>, хотя сами фикрайтеры видят в них потенциал<sup>2</sup>. Это можно объяснить мотивацией респондентов: значительная часть из них отличается стремлением к рефлексии, что проявляется как в рассу-

<sup>1</sup> Вселенная Omegaverse предполагает деление всех персонажей на три типа: доминирующие «альф», нейтральных «бет» и покорных «омег», что предопределяет их взаимодействие в романтическом и сексуальном планах. (См. Welcome to the “Omegaverse” the Kinky Erotica Genre Reimagining Bodies [Электронный ресурс]. URL: [dailydot.com/irl/omegaverse-abo-fiction/](http://dailydot.com/irl/omegaverse-abo-fiction/) (дата обращения: 24.08.2023).)

<sup>2</sup> Из интервью с автором фанфиков, планирующей производство в этом жанре: «Омегаверс популярен, потому что, мне кажется, это очень цепляющая тема — такое животное поведение: один приказал, этот выполнил, этот подчинился, этот не подчинился, его потом наказали, — все это очень популярно. В омегаверсе это все каноничное, то есть такое животное поведение — это норма, в этом его суть, поэтому он популярен, потому что там все основано на том, что люди — не люди, а животные в людской оболочке».

дениях на предложенные темы в варианте «другое», так и в превалирующем желании посмотреть на альтернативное развитие событий или характера героя (см. табл. 7). Это не соотносится с основным посылом омегаверса о предопределенности человеческих отношений биологией, животным началом.

Некоторые респонденты открыто заявляют о своем неприятии этого жанра «*Дарк на первом месте, другие жанры по настроению, кроме омегаверса (не читаю такое)*». Другие, наоборот, считают его для себя центральным. «*Часто зависит от настроения. Я могу с головой уходить в один жанр (например, омегаверс), но потом переключиться на другой, но рано или поздно вернусь к исходной точке (к омегаверсу)*». Причины такого полярного отношения требуют специального исследования.

Таблица 7

**Предпочитаемые респондентами жанры fanfiction\***  
Table 7. Respondents' preferred genres fanfiction

Жанр	Абс. ч.	%
Романтика	513	52,6
Hurt/Comfort	429	44
Ангст	313	32,1
Флафф	304	31,1
Драма	281	28,8
У меня нет особых предпочтений	180	18,4
RWP**	164	16,8
Дарк	115	11,8
Омегаверс	99	10,1
Другое	97	9,9
Итого	976	255,6

\*Сумма ответов больше 100%, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

\*\* RWP — работы, сосредоточенные на сценах сексуального характера, в которых не уделяется значительное внимание сюжету и развитию персонажей либо весь сюжет работы строится и развивается за счет ситуаций сексуального характера. (См.: Книга фанфиков [Электронный ресурс]. URL: <https://ficbook.net/tags/1680> (дата обращения: 26.08.2023).)

Еще одной характеристикой читательских предпочтений выступают выбираемые предупреждения.

#### Предпочитаемые респондентами предупреждения fanfiction

Счастливый финал . . . . .	55,3%
Здоровые отношения . . . . .	50,8%
Альтернативные вселенные . . . . .	37,9%
Серая мораль . . . . .	27,4%
Психологические травмы и/или расстройства . . . . .	22,3%
Сексуальные кинки и фетиши/девиации . . . . .	19,3%
ООС, ОЖП, ОМП, Мери Сью/Марти Стью <sup>1</sup> . . . . .	13,4%
Несчастливый финал, плохой хороший финал . . . . .	12,3%

<sup>1</sup> «ООС — Out of Character» — есть значимые расхождения и противоречия с характерами персонажей оригинального произведения, ОЖП — оригинальный женский персонаж, ОМП — оригинальный мужской персонаж. Мери Сью/Марти Стью — архетип персонажа, наделенный автором гипертрофированными достоинствами, способностями, внешностью и везением.

Насилие/жестокость . . . . .	12,3%
Убийства/упоминание убийства . . . . .	11,9%
Романтизация . . . . .	9,7%
Смерть персонажей . . . . .	9,5%
Гендерсвап, смена автором пола персонажа . . . . .	5,8%

Самым популярным оказался счастливый финал. Подобный сюжет можно трактовать как компенсаторную функцию fanfiction. Здесь также наблюдаются расхождения с результатами предыдущего анализа наиболее популярных фанфиков. Работ со счастливым финалом среди них оказалось только 2%, в то время как фанфиков с предупреждениями на темы физического и психологического насилия/жестокости и сексуальных девиаций почти 60% [4, с. 60–61]. Объяснения, видимо, нужно искать в отдельном исследовании специфической эротической функции fanfiction, реализация которой в социальном плане становится для женщин одним из проявлений гендерной и индивидуальной свободы [11, с. 181].

Достоверность полученных данных подтверждается ответами на вопрос: «Какие из приведенных ниже предупреждений вы обычно не выбираете?» (рис. 2). Антирейтинг практически зеркален, за исключением позиции «ООС, ОЖП, ОМП, Мери Сью/Марти Стью», она оказалась на первом месте. Такие работы не хочет читать почти половина респондентов (48,2%).

Непопулярность этих предупреждений объясняется, с одной стороны, мотивацией читателей: при интересе к любимым персонажам введение новых или значительная перемена характеров оказывается не востребованной, с другой стороны, подобные метки, как правило, означают введение авторского «я» в канву истории и/или отражают «идеал», что зачастую считается слабым литературным приемом<sup>1</sup>. Зато «счастливый финал» не выбирают лишь 4,7% респондентов. Это предупреждение на последнем месте в антирейтинге.



Рис. 2. Предупреждения fanfiction, которые читатели не выбирают  
Fig. 2. Fanfiction warnings that readers don't choose

<sup>1</sup> Цитата из интервью с автором фанфиков: «В моем понимании автор тем лучше, чем он грамотнее может скрыть свои личные переживания и не вылить их в работу».

При этом читатели демонстрируют толерантность к чужим вкусам. Вот высказывание из категории «другое». «Все метки, связанные с особого рода жестокостью, по типу расчлененки, зоофилии и омегаверс, который вообще не для меня. Но вкусы у всех разные, я не осуждаю, просто такое не читаю».

Ответы на вопрос: «Как вы считаете, почему фанфики, содержащие сцены жестокости, психологического и физического насилия, могут быть популярны?» помогают разобраться в ситуации (табл. 8). Медицинских причин не так много, читатели не страдают садизмом/мазохизмом. Хотя фрейдовские мотивы все же присутствуют. Настораживает причина, занявшая третье место, — «Они отражают насилие, существующее в повседневной жизни, в том числе личный опыт авторов/читателей», ее отметили 45% респондентов.

При этом если выбранный фанфик содержит описание психологического насилия и абьюзивных отношений, половина респондентов все-таки не откажется от его прочтения. Другими словами, читатели ориентированы на комфортные и здоровые сюжеты, знакомство с которыми поможет расслабиться и получить удовольствие, однако если присутствует насилие, то оно, так или иначе, оказывается оправданным и от него, по всей видимости, никуда не деться. Действительно, подобные элементы могут создавать конфликт и двигать сюжет, но при этом не представлять для читателей интереса вне контекста самой истории, но фанфики со сценами жестокости при этом оказываются в 60% самых популярных произведений.

В ответах на вопрос «Что, на ваш взгляд, нравится современным читателям больше: фанфики или оригинальные произведения массовой литературы?» проявилась своего рода пассивность и низкая степень интеграции фан-сообществ. Любители фанфиков не готовы отстаивать свои вкусы и предпочтения перед другими людьми. 74% заявили, что о вкусах не спорят. Хотя доля тех, кто считает, что оригинальные произведения превосходят фанфики с литературной точки зрения, очень невелика — 4%. Десятая часть считает, что фанфики лучше, потому что они имеют больше сильных сторон, не-

Таблица 8

**Причины популярности сцен жестокости в фанфиках\***

Table 8. Reasons for the popularity of scenes of cruelty in fan fiction

Причины популярности	Абс. ч.	%
Такие сцены придают динамизм сюжету оригинального произведения, создают конфликт	555	56,9
Они помогают безопасно выплеснуть негатив	504	51,6
Они отражают насилие, существующее в повседневной жизни, в том числе личный опыт авторов/читателей	438	44,9
Такие сюжеты помогают авторам и читателям безопасно выразить свои тайные желания	325	33,3
Они раскрывают взаимоотношения между персонажами с новых сторон	305	31,3
Такие сцены вписываются в каноничное поведение героев	260	26,6
Такие сцены позволяют примерить на себя роли садистов/мазохистов	153	15,7
Другое	38	3,8
Итого	976	264,1

\*Сумма ответов больше 100%, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

жели современная проза. Это вполне объяснимо, потому что люди, считающие фанфики низкопробной литературой, вряд ли станут принимать участие в таком опросе.

### Функции fanfiction как социального медиа

Как уже отмечалось, интеграционная роль фандома не выступает для русскоязычной аудитории ведущей. Это подтвердилось и в ответах на вопрос о том, что в первую очередь дает fanfiction своим читателям. Новые знакомства не вошли в тройку лидеров. Ведущей оказываются компенсаторная и развлекательная функции (табл. 9).

Таблица 9

**Что дает респондентам чтение фанфиков\***  
Table 9. What gives respondents reading fanfiction

Варианты ответа	Абс. ч.	%
Приятный досуг и хобби	687	70,4
Новые эмоции и впечатления	628	64,3
Психологический комфорт и спокойствие	395	40,5
Новые знакомства, поддержка своих увлечений	195	20
Мотивация для преодоления трудностей	143	17,4
Новые знания	113	11,6
Ничего из вышеперечисленного	5	0,5
Другое	15	1,5
Итого	976	226,2

\*Сумма ответов больше 100%, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Приведем характерные высказывания из категории «другое».

*«Фанфики слишком разношерстные, чтобы говорить за всех, кто их читает. На мой взгляд, для многих это новые эмоции, но для меня, как любительницы флаффа, скорее, самое главное — комфорт».*

*«Лично для меня фанфики — тихая гавань, а их написание — практика и шанс самосовершенствовать свой писательский навык».*

Таблица 10

**Фанфики как образцы для подражания**  
Table 10. Fanfiction as role models

Варианты ответов	Абс. ч.	%
Частично, некоторые элементы сюжета было бы неплохо воплотить в своей жизни	599	61,4
Нет, мне не хотелось бы, чтобы что-то, описанное в фанфиках, я мог_ла воплотить в реальности	165	16,9
Да, я бы хотел_а, чтобы моя реальная жизнь была подобна сюжету фанфика/ я хотел_а бы оказаться внутри сюжета фанфика	116	11,9
Затрудняюсь ответить	96	9,8

Следующее высказывание раскрывает конвергентную природу fanfiction.

*«Эмоции и впечатления как раз не новые, а именно те, которые ты хочешь испытать в тот или иной момент. Хочешь плакать — накликал себе за секунду нужный жанр, хочешь смеяться — другой, хочешь конкретный троп — вот он, на блюдечке. Если бы так можно было книги отбирать, я бы наверно гораздо больше их читала, а так вечно кота в мешке берёшь. С фанфиками все предельно ясно уже при знакомстве с шапкой».*

При этом фанфики играют и социализирующую роль (табл.10). Это особенно важно иметь в виду, учитывая, что основная аудитория этого социального медиа — подростки и молодежь. 60% респондентов не против попробовать сделать что-то, о чем идет речь в фанфиках. Тех, кто хотели бы полностью сбежать в выдуманный мир, не очень много (12%), но тем не менее они есть.

## Заключение

Подведем итоги проделанного анализа и сделаем некоторые выводы. Выдвинутые гипотезы в основном подтвердились. Русскоязычный fanfiction отвечает всем признакам нового социального медиа, давая возможность активной коммуникации читателей и авторов фанфиков по поводу произведений-канонов и их интерпретации.

Социально-демографические характеристики русскоязычных читателей — девушки с благополучным финансовым положением, проживающие в крупных городах и мегаполисах и имеющие/получающие высшее образование — во многом совпадают с социально-демографическими параметрами русскоязычных фанаток k-поп, в частности BTS. Исключение составляет возраст. Среди фанатов южнокорейской поп-группы 35% опрошенных в возрасте 27 лет и старше, и там абсолютно доминируют женщины — 97%. [1; 5, с. 121]. Это понятно, учитывая, что BTS — группа мужская. Вероятно, среди всех русскоязычных поклонников k-поп доля женщин чуть ниже, поскольку есть немало популярных южнокорейских женских музыкальных групп.

Такой социальный статус подпадает под емкую характеристику, данную фанатам Генри Дженкинсом: «Фанаты очень часто — люди, образование которых намного превышает уровень задач, которые они вынуждены выполнять на работе, чьи интеллектуальные способности не задействуются в их профессиональной жизни» [20, с. 288]. При этом возникает вопрос к географии: почему в выборке оказалось так мало читателей и авторов фанфиков из малых городов и поселков, если для участия в практиках fanfiction достаточно доступа в Интернет и мобильного устройства? Тот же вопрос можно задать и в отношении поклонников k-поп.

Результаты опроса показывают, что об увлечении fanfiction нельзя говорить, как о чем-то подростковом и несерьезном, а мотивацию читателей и авторов фанфиков нет оснований считать инфантильной и деструктивной. Конечно, чрезмерное погружение в любые медиа может оказать негативное влияние на жизнь человека, и читатели fanfiction не исключение, однако, наряду с плюсами, фанаты видят и минусы непрофессиональной литературы, основным из которых выступает «низкий порог входа». Тем не менее, это несущественно влияет на само пространство. Как говорят участники онлайн-опроса, *«некачественный текст видно с первых строк и его можно и нужно закрыть и перейти к другому автору. Все решаемо, если вы ответственные в интернете...»*

Функции, которые выполняет fanfiction, соотносятся с функциями других социальных медиа: в первую очередь — развлечение, отдых и досуг, во вторую — новые эмоции и новые впечатления. В сочетании с возможностью общаться с единомышленниками или, напротив, с оппонентами, делиться своим мнением или публиковать собственные тексты, получая немедленную обратную связь, fanfiction



становится пространством, в котором возрастает роль каждого отдельного пользователя в судьбе конкретного произведения. Так, возможность делать самостоятельные и, главное, точные (с помощью фильтров, имеющихся на интернет-ресурсе) выборы, высказывать предпочтения и порой выносить взгляды на обсуждение благотворно влияет на психологическое ощущение участников процесса и их творческие и коммуникативные навыки. Это позволяет говорить о fanfiction как о новом специализированном социальном медиа, ориентированном на более узкую аудиторию и определенные интересы.

Говоря о результатах исследования, необходимо иметь в виду несколько **серьезных ограничений**. Информация собиралась методом онлайн-опроса, поэтому нет возможности утверждать, что выборка репрезентирует всю аудиторию русскоязычного fanfiction. Интервью было только три, поэтому нельзя говорить, что позиция авторов фанфиков исследована достаточно глубоко. Кроме того, пока нет взгляда на fanfiction со стороны, т. е. людей, которые не входят в это сообщество, поэтому нет возможности оценить его роль в более широком контексте.

### Направления дальнейших исследований

Несмотря на то что fanfiction в русскоязычном пространстве начал набирать популярность с 1990-х гг. (с распространением интернета), члены сообщества все еще сталкиваются с предубеждениями. Вот что об этом говорят сами участники онлайн-опроса: *«Фанфики подвергаются осуждению лишь со стороны людей со стереотипным мышлением, где то, что существует в реальной жизни... игнорируется или выставляется в негативном ключе. Истинное значение фанфиков (эмоции, чувства) понимается лишь адекватными, свободными от предвзятости людьми, которых, надеюсь, станет больше»*. В связи с этим важным направлением дальнейших исследований становится анализ того, какие именно стереотипы существуют в общественном сознании в отношении фанфиков, и как они влияют на развитие вселенной fanfiction.

Заметный интерес представляет выявленное в ходе опроса расхождение в отношении читателей к элементам жестокости: произведения с элементами насилия и жестокости оказываются в «топах», однако читательский запрос ориентирован, напротив, на положительные и комфортные сюжеты. В связи с этим следует рассмотреть, как жестокость и насилие понимаются участниками fanfiction, как жестокость выглядит в текстах фанфиков и какую функцию она в них выполняет, а также отличается ли жестокость в фанфиках от жестокости в других произведениях массовой культуры.

Еще одно возможное направление будущих исследований — выяснение причин гендерно однородного состава онлайн-сообщества fanfiction.

### Литература

1. Белая Е. К., Кашина М. А. К-рор, социальные сети, гендерные представления: проблемы презентации и восприятия (на примере творчества группы BTS) // Управленческое консультирование. 2022. № 11 (167). С. 67–85.
2. Денисова А. И. Фанфикшн как субкультура и феномен массовой литературы // Аналитика культурологии. 2012. № 24 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fanfikshn-kak-subkultura-i-fenomen-massovoy-literatury/viewer> (дата обращения: 12.02.2023).
3. Дженкинс Г. Конвергентная культура. Столкновение старых и новых медиа. М. : РИПОЛ классик / «Панглосс», 2019. 384 с.
4. Долгина О. Е., Лопаткина А. А., Педченко А. А. Образ романтических отношений в российской сетевой литературе (на примере наиболее популярных произведений отечественного fanfiction) // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). 2023. Т. 9. Вып. 2 (22). С. 51–70.

5. *Кашина М. А.* Популярность k-поп культуры в России: благо или зло? Кейс BTS // Управленческое консультирование. 2023. № 8 (176). С. 116–137.
6. *Костюрина Н. Ю.* Фанфикшн как предмет научного исследования в российском гуманитарном знании // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре гос. технического университета. 2016. № 1–2 (25) С. 63–67.
7. *Маклюэн Г. М.* Понимание Медиа: Внешние расширения человека / закл. ст. М. Вавилова. М. ; Жуковский : «КАНОН-пресс-Ц», «Кучково поле», 2003. 464 с.
8. *Московкина Е. А.* Фанфикшн как феномен читательской культуры: между автором и читателем // МНКО. 2018. № 5 (72) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fanfikshn-kak-fenomen-chitatelskoy-kulturny-mezhdu-avtorom-i-chitatelem> (дата обращения: 12.02.2023).
9. *Пейгина Л. В.* Проблемы творческой иерархии в русскоязычных фандомных сообществах на примере флэшмоба «Я не боюсь творить» // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2019. № 35. С. 114–125.
10. *Романенко К. Р.* Трансформация канона, борьба с канонами, пересоздание канона как основания культуры фанфикшна // Философия. Журнал высшей школы экономики. 2022. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kanona-borba-s-kanonom-peresozdanie-kanona-kak-osnovaniya-kulturny-fanfikshna> (дата обращения: 12.02.2023).
11. *Самутина Н.* Великие читательницы: фанфикшн как форма литературного опыта // Социологическое обозрение. 2013. № 3. С. 137–194.
12. *Самутина Н.* Ускользающие читатели: трансформации популярной культуры на русском языке как вызов исследователям литературных практик // Новое литературное обозрение. 2019. № 160 (6/2019). С. 307–321.
13. *Солина А. В.* Русскоязычный фанфикшн как объект полидисциплинарного исследования // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2022. № 2 (106). С. 26–35. DOI: 10.24412/1997-0803-2022-2106-26-35.
14. *Четина Е. М., Ключикова Е. А.* Фандомы и фанфики: креативные практики на виртуальных платформах // Вестник Пермского университета. Российская и зарубежная филология. 2015. № 3 (31).
15. *Busse K.* Framing Fan Fiction: Literary and Social Practices in Fan Fiction Communities. Iowa City, 2017.
16. *Busse K., Hellekson K. eds.* Fan Fiction and Fan Communities in the Age of the Internet: New Essays. North Carolina, London, 2006.
17. *Cumberland S.* Private Uses of Cyberspace: Women, Desire, and Fan Culture / S. Cumberland // Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition. Ed. Thornburn D., Jenkins H. Massachusetts : The MIT Press, 2003. P. 261–279.
18. *Derecho A.* Archontic literature: a definition, a history, and several theories of fan fiction // Fan fiction and fan communities in the age of the Internet / ed. K. Hellekson, K. Busse. Jefferson : McFarland, 2006. P. 61–78.
19. *Fang Y.* Blurring Boundaries: How Writing Slash Fanfiction Empowers Young Women in Mainland China // Columbia Undergraduate Research Journal. 2021. N 5 P. 1–13.
20. *Jenkins H.* Textual Poachers: Television Fans and Participatory Culture / Henry Jenkins // New York : Routledge, 1992.
21. *Jenkins H., Ito M., Danah Boyd.* Participatory Culture in a Networked Era: A Conversation on Youth, Learning, Commerce, and Politics. Cambridge, UK : Polity, 2015. 220 p.
22. *Gwenllian-Jones S.* The Sex Live of Cult Television Characters // Screen. 2002. Vol. 43 (1). P. 79–90.
23. *Levy P.* Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspa / Pierre // Cambridge, Mass. : Perseus Books, 1997.
24. *Murthy D.* Twitter: Social Communication in the Twitter Age. Cambridge, 2018.
25. *Samutina N.* Fan fiction as World-building: Transformative Reception in Crossover Writing'. 2016. Continuum. Vol. 30. N 4. P. 433–450.
26. *Thomas B.* What Is Fanfiction and Why Are People Saying Such Nice Things about It? // Storyworlds: A Journal of Narrative Studies 2011. N 3. P. 1–24.

**Об авторах:**

**Кашина Марина Александровна**, профессор кафедры социальных технологий Северо-За-

падного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор политических наук, доцент; kashina-ma@ranepa.ru

**Педченко Александра Андреевна**, студентка бакалавриата по направлению «Журналистика» Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); apedchenko-20@edu.ranepa.ru

## References

1. Belaya E. K., Kashina M. A. K-pop, social networks, gender representations: problems of presentation and perception (on the example of creativity of the group BTS) // *Administrative consulting*. 2022. N 11 (167). P. 67–85 (in Rus.).
2. Denisova A. I. Fanfiction as a subculture and phenomenon of mass literature [Electronic resource] // *Cultural Science Analytics*. 2012. N 24 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fanfikshn-kak-subkultura-i-fenomen-massovoy-literatury/viewer> (accessed: 12.02.2023) (in Rus.).
3. Jenkins G. Convergent culture: where old and new media collide / G. Jenkins // *M. : RIPOL Classic / "Pangloss"*, 2019. 384 p. (in Rus.).
4. Dolgina O. E., Lopatkina A. A., Pedchenko A. A. Image of romantic relationships in Russian network literature (on the example of the most popular works of domestic fanfiction) // *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*. 2023. Vol. 9. Is. 2 (22). P. 51–70 (in Rus.).
5. Kashina M. A. Popularity of k-pop culture in Russia: good or evil? The case of BTS // *Administrative Consulting*. 2023. N 8 (176). P. 116–137 (in Rus.).
6. Kostyurina N. Y. Fanfiction as a subject of scientific research in Russian humanitarian knowledge // *Scientific notes of Komsomolsk-on-Amur State Technical University*. 2016; N 1–2 (25) P. 63–67 (in Rus.).
7. McLuhan G. M. *Understanding Media: The Extensions of Man* / ed. M. Vavilov. M.; Zhukovsky : "KANON-press-C", "Kuchkovo Pole", 2003. 464 p. (in Rus.).
8. Moskovkina E. A. Fanfiction as a phenomenon of reader culture: between the author and the reader // *MNKO*. 2018. N 5 (72) [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fanfikshn-kak-fenomen-chitatelskoy-kultury-mezhdu-avtorom-i-chitatelem> (accessed: 12.02.2023) (in Rus.).
9. Peygina L. V. Problems of creative hierarchy in Russian-speaking fandom communities on the example of flash mob "I am not afraid to create" // *Bulletin of Tomsk State University. Kulturology and art history*. 2019. N 35. P. 114–125 (in Rus.).
10. Romanenko K. R. Transformation of the canon, struggle with the canon, re-creation of the canon as the basis of fanfiction culture // *Philosophy. Journal of the Higher School of Economics*. 2022. N 2 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-kanona-borba-s-kanonom-peresozdanie-kanona-kak-osnovaniya-kultury-fanfikshna> (accessed: 12.02.2023) (in Rus.).
11. Samutina N. Great female readers: fanfiction as a form of literary experience // *Sociological Review*. 2013. N 3. P. 137–194 (in Rus.).
12. Samutina N. Slipping readers: transformations of popular culture in Russian as a challenge to researchers of literary practices // *New Literary Review*. 2019. N 160 (6/2019) P. 307–321 (in Rus.).
13. Solina A. V. Russian-language fanfiction as an object of polydisciplinary research // *Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts*. 2022. N 2 (106). P. 26–35. DOI: 10.24412/1997-0803-2022-2106-26-35 (in Rus.).
14. Chetina E. M., Kluikova E. A. Fandoms and fanfics: creative practices on virtual platforms // *Vestnik of Perm University. Russian and foreign philology*. 2015. N 3 (31) (in Rus.).
15. Busse K. *Framing Fan Fiction: Literary and Social Practices in Fan Fiction Communities*. Iowa City, 2017.
16. Busse K., Hellekson K. eds. *Fan Fiction and Fan Communities in the Age of the Internet: New Essays*. North Carolina, London, 2006.
17. Cumberland S. *Private Uses of Cyberspace: Women, Desire, and Fan Culture* / S. Cumberland // *Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition*. Ed. Thornburn D., Jenkins H. Massachusetts : The MIT Press, 2003. P. 261–279.
18. Derecho A. Archontic literature: a definition, a history, and several theories of fan fiction // *Fan fiction and fan communities in the age of the Internet* / ed. K. Hellekson, K. Busse. Jefferson : McFarland, 2006. P. 61–78.
19. Fang Y. Blurring Boundaries: How Writing Slash Fanfiction Empowers Young Women in Mainland China // *Columbia Undergraduate Research Journal*. 2021. N 5 P. 1–13.

20. Jenkins H. Textual Poachers: Television Fans and Participatory Culture / Henry Jenkins // New York : Routledge, 1992.
21. Jenkins H., Ito M., Danah Boyd. Participatory Culture in a Networked Era: A Conversation on Youth, Learning, Commerce, and Politics. Cambridge, UK : Polity, 2015. 220 p.
22. Gwenllian-Jones S. The Sex Live of Cult Television Characters // Screen. 2002. Vol. 43 (1). P. 79–90.
23. Levy P. Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspa / Pierre // Cambridge, Mass. : Perseus Books, 1997.
24. Murthy D. Twitter: Social Communication in the Twitter Age. Cambridge, 2018.
25. Samutina N. Fan fiction as World-building: Transformative Reception in Crossover Writing'. 2016. Continuum. Vol. 30. N 4. P. 433–450.
26. Thomas B. What Is Fanfiction and Why Are People Saying Such Nice Things about It? // Storyworlds: A Journal of Narrative Studies 2011. N 3. P. 1–24.

***About the authors:***

**Marina A. Kashina**, professor of the Chair of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Political Sciences), Associate Professor; kashina-ma@ranepa.ru

**Aleksandra A. Pedchenko**, Undergraduate Student of North-West Institute of Management of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation), apedchenko-20@edu.ranepa.ru

# Прогнозирование направлений государственной политики региона на основе кластерного анализа показателей социально-экономического развития его муниципальных образований

*Бородин С. Н.*

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; borodin.semensochi@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Оценка перспектив развития региона является важной задачей как для экономической науки, так и для органов государственной власти. Целью данной статьи является разработка алгоритма оценки перспектив развития региона, который бы позволял выявить наиболее проблемные зоны и конкурентные преимущества территориального развития с целью определения наиболее важных направлений бюджетных расходов в разрезе муниципальных образований региона. В исследовании используются концепция устойчивого развития и теория кластеров как методологический базис. В качестве методов исследования использовался кластерный анализ методом Варда и  $k$ -средних. В качестве метода прогнозирования использовался наиболее эффективный среди методов: наименьших квадратов, экспоненциального сглаживания, скользящего среднего за 3 и 5 лет. Отдельно для прогнозирования численности населения использовался демографический прогноз для каждого муниципального образования в отдельности. В результате проведенного исследования установлены дифференцированные по уровню развития группы муниципальных образований региона, для которых сформулированы основные проблемные зоны, на нивелирование которых должна быть обращена государственная политика региона. Преимущество предлагаемого подхода заключается в том, что он идентифицирует и прогнозирует проблемы социально-экономического развития региона, которые могут быть скрыты в среднесрочном прогнозе социально-экономического региона. В настоящем исследовании такие проблемы были идентифицированы во многих муниципальных образованиях Ленинградской области в сфере жилищного строительства, демографии и экономики. Статья может быть полезна органам государственной власти при формировании стратегии социально-экономического развития.

*Ключевые слова:* оценка перспектив развития региона, кластерный анализ, метод Варда, устойчивое развитие, экспоненциальное сглаживание, эколого-экономическая успешность

**Для цитирования:** *Бородин С. Н.* Прогнозирование направлений государственной политики региона на основе кластерного анализа показателей социально-экономического развития его муниципальных образований // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 157–178.

## Forecasting the Directions of the State Policy of the Region on the Basis of Cluster Analysis of Indicators of Socio-Economic Development of Its Municipalities

*Semen N. Borodin*

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation; borodin.semensochi@yandex.ru

## ABSTRACT

Assessment of the prospects for the development of the region is an important task for both economic science and public authorities. The purpose of this article is to develop an algorithm for

assessing the prospects for the development of the region, which would allow identifying the most problematic areas and competitive advantages of territorial development in order to determine the most important areas of budget expenditures in the context of municipalities in the region. The research uses the concept of sustainable development and the theory of clusters as a methodological basis. Cluster analysis by the Ward method and  $k$ -means were used as research methods. As a forecasting method, the most effective among the methods was used: least squares, exponential smoothing, moving average for 3 and 5 years. Separately, the demographic forecast for each municipality separately was used to predict the population. As a result of the conducted research, groups of municipalities of the region differentiated by the level of development have been identified, for which the main problem areas have been formulated, the leveling of which should be addressed by the state policy of the region. The advantage of the proposed approach is that it identifies and predicts the problems of socio-economic development of the region, which may be hidden in the medium-term forecast of the socio-economic region. In this research, such problems were identified in many municipalities of the Leningrad region in the field of housing construction, demography and economics. The article may be useful to public authorities when forming a strategy for socio-economic development.

*Keywords:* assessment of regional development prospects, cluster analysis, Ward's method, sustainable development, exponential smoothing, ecological and economic success

**For citing:** Borodin S. N. Forecasting the directions of the state policy of the region on the basis of cluster analysis of indicators of socio-economic development of its municipalities // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 157–178.

---

## Введение

Оценка перспектив развития региона является важной задачей как для экономической науки, так и для органов государственной власти. Прогнозирование будущего состояния социально-экономической системы с позиции экономической теории имеет значимость в части повышения качества выполнения такой функции науки, как предвиденье, а с практической точки зрения помогает в настоящем сформировать стратегию развития, конкретные мероприятия которой направлены на изменение негативного тренда, сохранение или повышение качества жизни населения в зависимости от результатов оценки перспектив регионального развития. Прогнозирование является одним из этапов оценки перспектив регионального развития. Среднесрочные и долгосрочные прогнозы позволяют продемонстрировать тренды социально-экономического развития территории, помогают определить точки роста, природа которых связана с пространством, выявить наиболее острые проблемы региона [12]. Прогнозирование развития региона в исследованиях обычно осуществляется путем предсказания динамики макроэкономических показателей, определяемых субъективно каждым автором [6] или на основе показателей, разработанных Министерством экономического развития Российской Федерации для среднесрочного прогнозирования социально-экономического развития субъектов Российской Федерации<sup>1</sup>. Логика такого подхода заключается в следующем: существует корреляция между развитием международных рынков и национальной экономикой России, ориентированной на экспорт. Соответственно динамика экономического роста и, как следствие, экономического развития региона и всех муни-

---

<sup>1</sup> Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации «Об утверждении методических рекомендаций по разработке, корректировке и мониторингу среднесрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и о признании утратившим силу приказа Минэкономразвития России от 30.11.2009 № 492» от 30.06.2016 № 423 // Официальный сайт Минэкономразвития [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/6b93bd56f15d3dde6ccfb207de70a170/30062016\\_423.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/6b93bd56f15d3dde6ccfb207de70a170/30062016_423.pdf) (дата обращения: 22.02.2023).

ципальных образований зависит от макроэкономической ситуации. В данных исследованиях предполагается, что чем ниже уровень территориального образования, тем ниже он влияет на свои локальные рынки и менее способен обеспечить высокое качество жизни. При этом вся совокупность возникающих проблем объясняется макроэкономической ситуацией. Автор данного исследования не согласен с таким тезисом. Динамика развития социально-экономической системы хотя, действительно, и зависит от макроэкономической ситуации, но также она и зависит от динамики развития локальных внутренних рынков, взаимодействия и эффективности деятельности органов публичного управления, как региональных, так и местных. Если принять за истину то, что деятельность органов власти направлена на повышение качества жизни населения, то для максимальной эффективности этой деятельности необходимо выявление точечных проблем, характерных для социально-экономической системы более низкого муниципального уровня. Одним из возможных методов системного выявления проблем и возможностей муниципальных образований является метод кластерного анализа.

Кластерный анализ позволяет определить точки роста, выявить наиболее острые проблемы, тем самым предоставив аналитическую информацию для составления перечня конкретных мероприятий, направленных на решение проблем, характерных только для определенного муниципального образования. Между тем важность осуществления мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований подчеркивается в работе О.В. Кузнецовой и Р.А. Бабкина [10]. Как отмечают авторы, разработка типологии муниципальных образований для мониторинга их социально-экономического развития необходима для того, чтобы на основе результатов мониторинга сформировать стратегию социально-экономического развития региона, обосновывая это тем, что существует огромный контраст между территориями в природно-климатических условиях, ведущий к формированию совершенно разных условий для развития инфраструктуры, отдельных видов экономической деятельности, жизнедеятельности в целом внутри одного региона.

### **Обзор исследований в области кластеризации муниципальных образований**

Использование кластерного анализа в целях классификации муниципальных образований региона содержится в публикациях российских и зарубежных авторов. Рассматривая зарубежный исследовательский опыт, можно сказать, что кластерный анализ муниципалитетов используется для выявления дифференциации в уровне социально-экономического развития более крупных социально-экономических систем (агломерации, регионов) с целью выработки решений для уполномоченных органов власти для сглаживания уровня социально-экономического развития между территориями. В качестве методов кластерного анализа используют метод *k*-средних, метод Варда, а также используются специальные программы и нейросети для нанесения результатов анализа на пространственную карту.

В работе М. Sapena и др. показана значимость оценки параметров качества жизни по показателям городской пространственной структуры в целях обоснования управленческих решений администраций земель северной Германии по строительству объектов инфраструктуры. В качестве методики обоснования используется кластерный анализ по статистическим данным в сфере образования, здравоохранения, транспорта, в области труда и уровня жизни [26]. В работе подчеркивается, что использованная методика может быть расширена как на региональный уровень, так и на федеральный.

В рамках исследования агломераций Китая группа китайских ученых пришла к выводу, что дифференциация пространственной структуры является важной осо-

бенностью городской агломерации. Отсутствие экономического и социального анализа пространственной структуры не позволяет определить позицию развития каждого города городской агломерации, что влияет на способность устойчивого экономического развития этих территорий [24].

C. Cantuarias-Villesuzanne, R. Weigel и J. Blain использовали кластерный анализ для составления иерархически восходящей классификации 40 городов по степени разработки стратегии умного города [22]. V. Gružauskas и др. использовали кластерный анализ и построили матрицу расстояний для оценки стоимости недвижимости в городах Литвы с 2006 по 2018 г. В качестве методики авторы использовали нейросеть, которая проводила постоянные расчеты статистических данных методом  $k$ -средних [23].

Использование кластерного анализа для выявления различий в уровне социально-экономического развития муниципальных образований региона находит свое отражение и в исследованиях отечественных ученых. Проанализировав публикации отечественных ученых, можно сделать вывод о том, что методы и цель исследований оценки социально-экономического развития муниципальных образований схожи. Целью исследований отечественных ученых так же, как и зарубежных, является выявление точек роста и классификаций проблем территориального развития региона с целью определения оптимальной государственной политики. При этом отечественные ученые предпочитают использовать метод  $k$ -средних, другим методам кластеризации, таким как метод Варда, EM-алгоритм,  $S$ -средних. Такие выводы были получены в ходе изучения публикаций [5; 7; 8; 13–15; 17; 19].

Перед формированием собственной методики и алгоритма исследования были проанализированы ранее опубликованные работы по кластеризации территориальных единиц в целях выявления перспектив их развития.

Например, Яковенко и др. оценивают устойчивость муниципальных образований на основе индексного метода по двум составляющим устойчивого развития [27]. Авторы разработали систему индикаторов, рассчитали интегральный индекс. После расчета интегрального индекса полученные значения были сгруппированы посредством составления 5 кластеров. Определение каждого муниципалитета к определенному кластеру происходит через расчет неравных интервалов, прогрессивно увеличивающихся в арифметической прогрессии по формуле:

$$h_i + 1 = h_i + a, \quad (1)$$

где  $h_i$  — интервальное значение первой группы (депрессивные муниципалитеты),  $a$  — фиксированное число (постоянное), положительное, когда интервалы постепенно увеличиваются, и отрицательное, когда интервалы постепенно уменьшаются.

Е. А. Гафарова и И. А. Лакман оценивают перспективы развития муниципальных образований региона на основе моделирования и прогнозирования экономического роста. На первом этапе рассчитывается условный валовой муниципальный продукт на основе производственной функции Кобба-Дугласа. На втором этапе происходит кластеризация муниципальных образований методом  $k$ -средних по уровню рассчитанного ВМП. На третьем этапе разрабатывается модель экономического роста для муниципальных образований одного кластера. На четвертом этапе результаты моделирования интерпретируются, выявляются точки роста, которые могут способствовать социально-экономическому развитию как муниципального образования в частности, так и региона в целом. Также выявляются проблемные зоны в депрессивных территориях [4].

О. И. Ванюшина и В. Н. Минат использовали методику прогнозирования развития социально-экономического развития муниципальных образований на основе кластерного анализа [2]. Для этого авторы сформировали 16 исследуемых показателей, превратив их в индексы по формуле:



$$X_{\text{норм}_i} = \frac{X_i - X_{\text{min}}}{X_{\text{max}} - X_{\text{min}}} \quad (2)$$

На втором этапе провели кластерный анализ методом  $k$ -средних за каждый год наблюдения. В результате у авторов получилось несколько таблиц с результатами кластеризации. На основе динамики миграции муниципальных образований из одного кластера в другой с использованием математических методов прогнозирования был осуществлен прогноз структуры кластеров Рязанской области на следующий год. Такой метод предполагает выработку мер корректирующего воздействия, основываясь на анализе прогнозной структуры кластеров, сопоставления прогнозируемой структуры с целевой. В случае сильного расхождения прогнозной структуры и целевой органами исполнительной власти и органами местного самоуправления принимаются управленческие решения, направленные на изменение негативной тенденции социально-экономического развития муниципальных образований.

### **Теоретические основы прогнозирования социально-экономического развития публично-правовых образований**

Прогнозирование является одной из важнейшей функцией науки и научного знания. В региональной экономике под прогнозированием социально-экономического развития региона понимается деятельность, направленная на предвидение будущего состояния экономики и социальной сферы, которая является составной частью государственного регулирования экономики, призванная определять направления развития регионального комплекса и его структурных составляющих [1]. В настоящее время разработано достаточно много методов прогнозирования социально-экономического развития, однако, как отмечается во множестве учебных пособий по прогнозированию и в исследованиях отечественных ученых, наиболее популярными и используемыми являются 15–20 методов [18]. Для системного подхода к процессу изучения прогнозирования социально-экономического развития были рассмотрены существующие классификации методов прогнозирования. В частности, были проанализированы работы [3; 9; 11; 16; 20; 21; 25; 28].

На основе анализа вышеупомянутых источников была составлена классификация методов прогнозирования, представленная на рис. 1.

Как видно из рис. 1, существует множество способов прогнозирования социально-экономического развития региона. В практике прогнозирования также может использоваться комбинированный вид прогнозирования. Такой способ предполагает использование разных методов прогнозирования как внутри каждого блока, представленного на рис. 1, так и чередование методов прогнозирования из разных блоков. Такой подход предполагает, что для каждого отдельного показателя есть свой наиболее эффективный метод прогноза. Прогнозируя наиболее точным способом каждый показатель в отдельности, в целом можно добиться наиболее точного прогноза всех исследуемых показателей за счет использования преимуществ и нивелируя недостатки методов прогнозирования.

### **Методы и алгоритм исследования**

В ходе изучения отечественных и зарубежных исследований был составлен авторский алгоритм прогнозирования направлений государственной политики региона на основе кластерного анализа. Алгоритм исследования представлен на рис. 2.

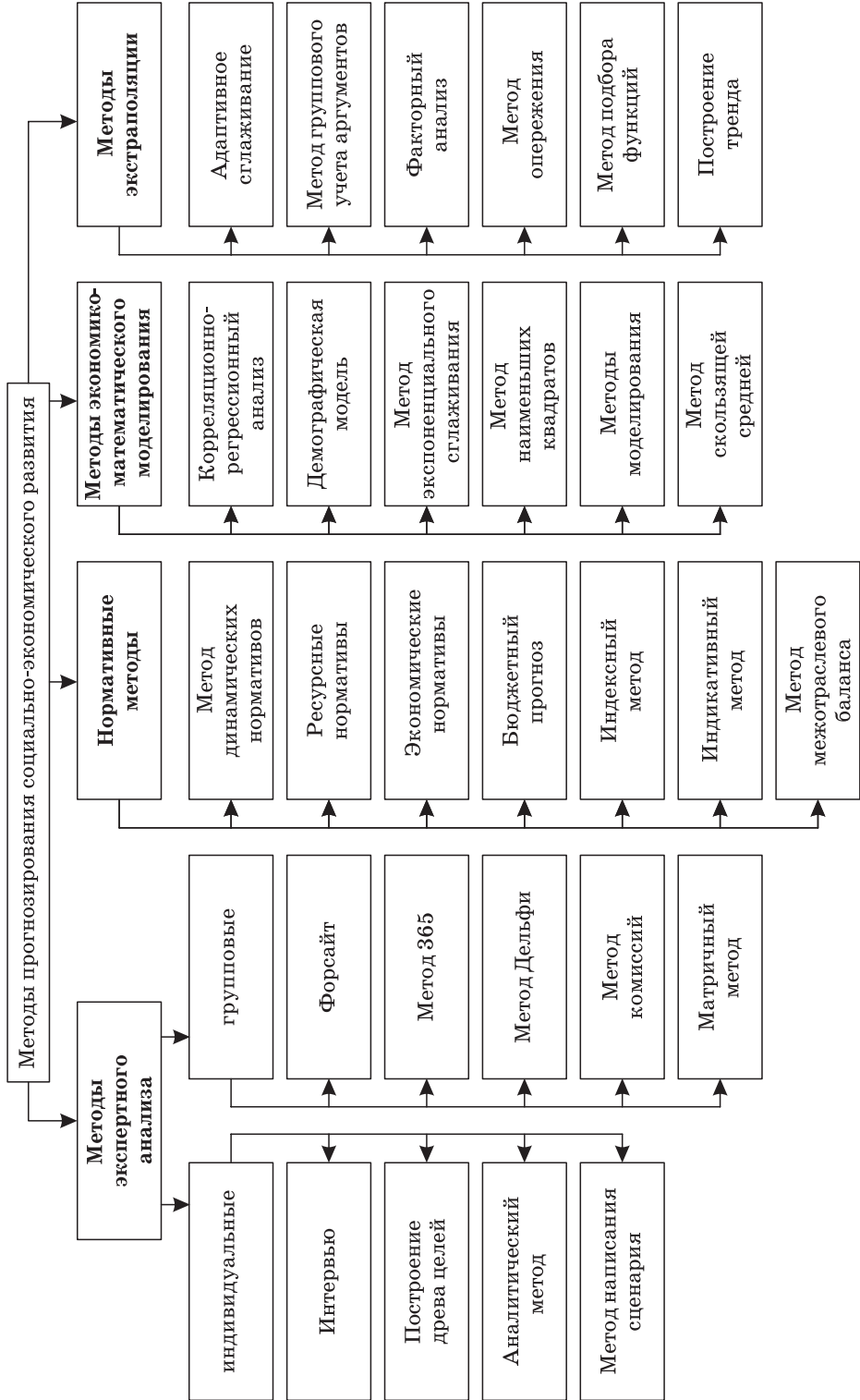


Рис. 1. Классификация методов прогнозирования социально-экономического развития  
 Fig. 1. Classification of methods for predicting socio-economic development

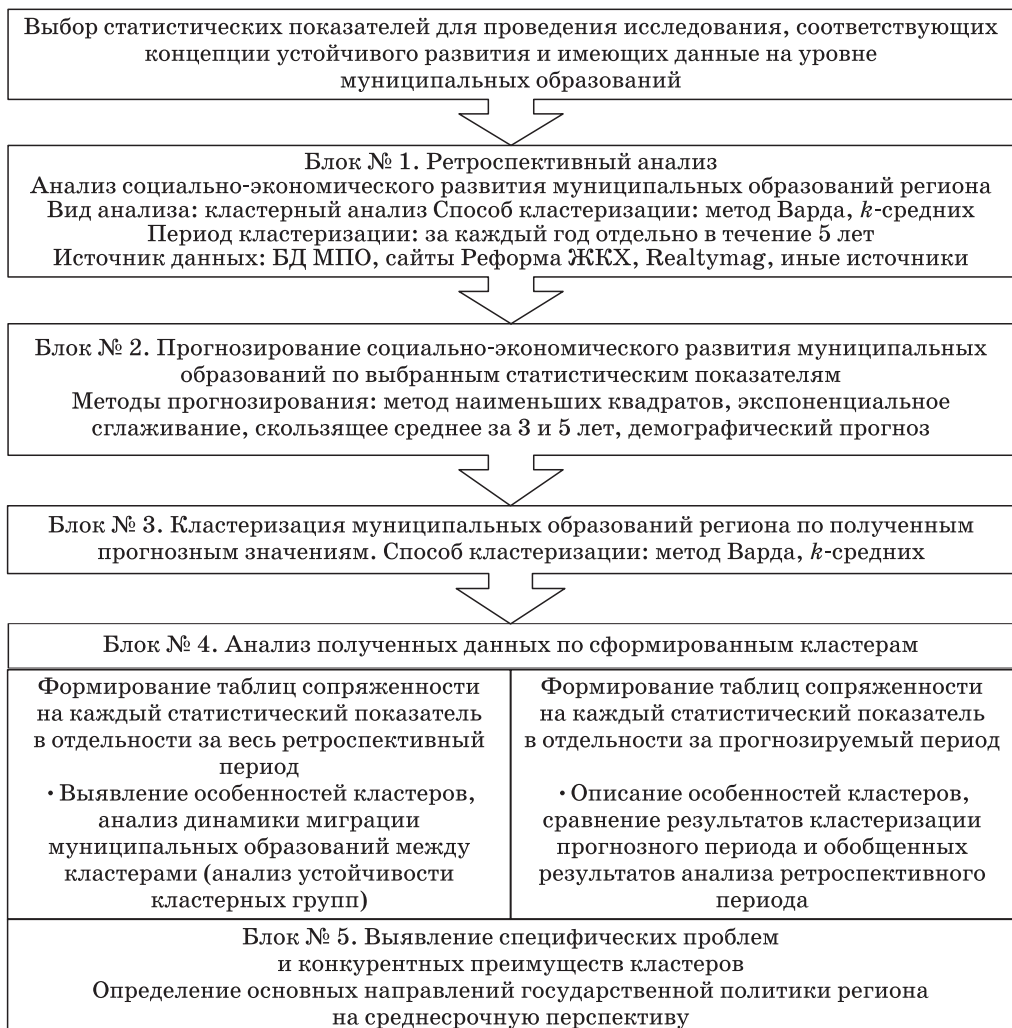


Рис. 2. Алгоритм прогнозирования направлений государственной политики региона на основе кластерного анализа показателей социально-экономического развития его муниципальных образований

Fig. 2. Algorithm for forecasting the directions of state policy of the region based on a cluster analysis of indicators of socio-economic development of its municipalities

Для исследования были отобраны порядка 40 статистических показателей, по которым есть данные за большой период времени. В качестве ретроспективного периода для кластеризации были использованы данные за 2017–2021 гг. В соответствии с устоявшейся нормой проведения исследований муниципальных образований методом кластеризации были сформированы как количественные показатели, взятые из открытых источников, так и показатели качества, которые рассчитывались на основе дополнительных количественных характеристик. Итоговая выборка статистических показателей, используемых в исследовании, представлена в табл. 1.

**Набор показателей для оценки перспектив развития региона  
на основе индуктивного метода**  
Table 1. A set of indicators to assess the prospects for the development  
of the region based on the inductive method

№	Название статистического показателя
<b>Экологический блок</b>	
1	Вывезено за год твердых коммунальных отходов (тыс. т)
2	Количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха, ед.
3	Текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды, включая оплату услуг природоохранного назначения, тыс. руб.
4	Протяженность тепловых и паровых сетей в двухтрубном исчислении, нуждающихся в замене, км
5	Одинокое протяжение уличной водопроводной сети, нуждающейся в замене, км
<b>Социально-демографический блок</b>	
6	Численность населения, чел.
7	Естественный прирост, в %
8	Миграционный прирост, чел.
9	Доля лиц трудоспособного возраста в общей численности населения
10	Среднесписочная численность работников организаций
11	Введено в действие кв. м жилья
12	Всего введено кв. м жилья на дату
13	Соотношение темпа роста реальной заработной платы и темпа роста стоимости кв. м на первичном рынке жилья
14	Соотношение темпа роста реальной заработной платы и темпа роста стоимости кв. м на вторичном рынке жилья
15	Сколько лет нужно копить, чтобы купить стандартную квартиру 54 м <sup>2</sup> , откладывая всю заработную плату одному человеку
16	Количество м <sup>2</sup> на 1 чел.
<b>Финансово-экономический блок</b>	
17	Инвестиции в основной капитал, тыс. руб.
18	Отгружено товаров собственного производства, тыс. руб.
19	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.
20	Удельный вес убыточных предприятий, в %
21	Доля налоговых и неналоговых поступлений в бюджет, в %
22	Расходы местного бюджета, фактически исполненные, тыс. руб.
23	Доля расходов местного бюджета на сферу образования, в %
24	Доля расходов местного бюджета на национальную экономику, в %
25	Доля расходов бюджета на общегосударственные вопросы, в %
26	Реальная заработная плата, руб.
27	Темп роста реальной заработной платы

В качестве источника данных использовались: база данных муниципальных образований<sup>1</sup>, официальный сайт «Реформа ЖКХ»<sup>2</sup>, сайт Realty mag<sup>3</sup>, ведомственная отчетность о реализации государственных программ.

Кластеризация муниципальных образований проводилась в специализированной программе SPSS методом Варда и в Microsoft Excel методом  $k$ -средних в целях дополнительного обоснования и корректировки количества кластерных групп. Для прогнозирования численности населения использовался демографический прогноз для каждого муниципального образования в отдельности, который является наиболее достоверным как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе. Перед проведением процедуры прогнозирования остальных статистических показателей были произведены попытки предсказать уже имеющиеся исторические данные с помощью следующих методов прогнозирования: метод наименьших квадратов, экспоненциальное сглаживание, скользящей средней за 3 и 5 лет. В качестве итогового способа прогнозирования значения выбирался тот способ, который показывал наименьшее среднее отклонение прогнозного значения от фактического. Затем осуществлялось прогнозирование индикатора. Полученный результат умножался на поправочный коэффициент, равный средней величине отклонения результата прогноза за ретроспективный период. Поправочный коэффициент вычислялся по формуле:

$$\begin{aligned} \text{если } \Delta < 1, \text{ то } a &= 1 + (1 - \Delta); \\ \text{если } \Delta > 1, \text{ то } a &= 2 - \Delta, \end{aligned} \quad (3)$$

где  $\Delta$  — средняя величина отклонения прогнозного значения от фактического;  $a$  — поправочный коэффициент.

### Результат кластеризации муниципальных образований

Анализируя предыдущие исследования в области кластеризации муниципальных образований, была сформулирована гипотеза о наличии 4–5 кластеров. При использовании метода  $k$ -средних сперва было заложено 4 кластера. При использовании метода Варда количество кластеров заранее не определяется, в связи с этим были построены дендрограммы, на основе построения которых было решено, что муниципальные образования Ленинградской области можно классифицировать на 4 кластера. При чем гипотеза о четырех кластерах подтверждалась за каждый год рассматриваемого периода с 2017 по 2021 г. Полученные 5 дендрограмм имели практически одинаковую структуру. Пример полученной дендрограммы представлен на рис. 3.

Как видно из рис. 3, есть выброс в виде одного муниципального образования (Кингисеппский муниципальный район). Данный выброс сохраняется на протяжении всего исторического периода. В рамках кластерного анализа проверялась гипотеза об устойчивости групп муниципальных образований, схожих по уровню социально-экономического развития. Информация о количественном наполнении сформированных кластеров представлена в табл. 2.

Как видно из табл. 2, количественный состав кластеров в целом можно считать устойчиво-постоянным, за исключением 2020 г., когда из-за пандемии произошел общий спад социально-экономического развития всех социально-экономических систем.

<sup>1</sup> Ленинградская область // База данных муниципальных образований [Электронный ресурс]. URL: <https://gks.ru/dbscripts/munst/munst41/DBInet.cgi> 1 (дата обращения: 21.03.2023).

<sup>2</sup> Ленинградская область // Реформа ЖКХ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reformagkh.ru/opendata?gid=2276351&page=2&pageSize=10> (дата обращения: 21.03.2023).

<sup>3</sup> Ленинградская область // realtymag [Электронный ресурс]. URL: <https://www.realtymag.ru/leningradskaya-oblast/> (дата обращения: 21.03.2023).

Дендрограмма с использованием метода Варда.  
Совмещение кластера перешкалированных расстояний

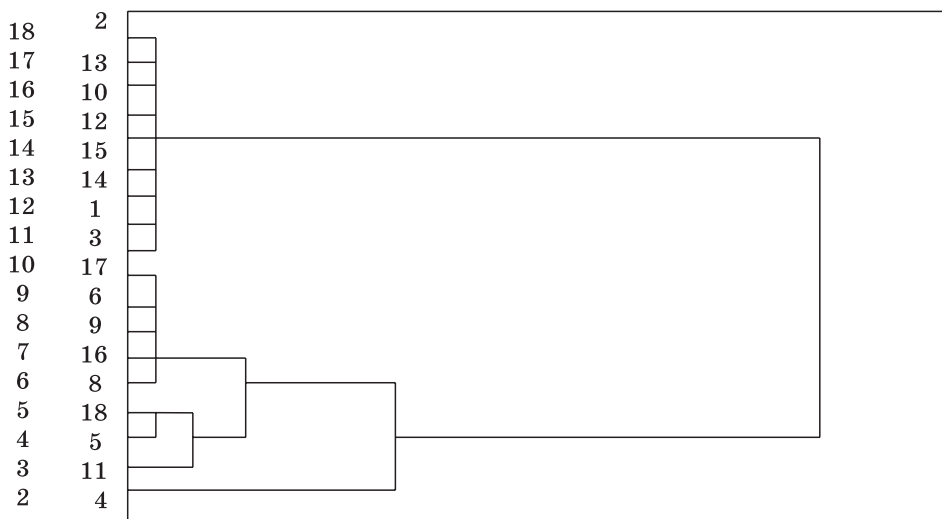


Рис. 3. Дендрограмма муниципальных образований Ленинградской области за 2017 г.  
(составлено автором в программе SPSS)

Fig. 3. Dendrogram of municipalities of the Leningrad Region for 2017

Таблица 2

**Количество муниципальных образований, входящих в определенный кластер  
за 2017–2021 гг.**

Table 2. The number of municipalities included in a certain cluster for 2017–2021

№	Наименование кластера	Характеристика кластера	Количество муниципальных образований, входящих в кластер				
			2017	2018	2019	2020	2021
1	Кластер № 1	Депрессивные МО	9	8	9	8	8
2	Кластер № 2	Локомотивы экономического роста	3	3	4	2	3
3	Кластер № 3	Средний уровень СЭР	5	6	4	2	6
4	Кластер № 4	Выброс, в отдельных аспектах между кластерами 2 и 3, в некоторых между 1 и 3	1	1	1	6	1

Интерпретация результатов кластерного анализа основывалась на концепции устойчивого развития, то есть рассматривалась динамика по социальным, экономическим и экологическим компонентам.

Анализируя полученные таблицы сопряженности, были выявлены как отрицательные стороны кластеров (проблемные зоны), так и положительные (конкурентные преимущества). При этом анализ таблиц сопряженности за рассматриваемый ретроспективный период показал, что характерные черты кластеров в разные годы, в основном, совпадают, в связи с чем можно составить общее описание полученных кластеров.

Описание сформированных кластеров в разрезе отрицательных и положительных сторон представлено в табл. 3.

**Описание кластеров муниципальных образований Ленинградской области  
за 2017–2021 гг.**

Table 3. Description of clusters of municipalities of the Leningrad Region for 2017–2021

Название кластера	Описание кластера
Кластер № 1	<p>Проблемные зоны: низкий объем ввода жилья в связи с отсутствием спроса и низкой покупательной способности населения, вызванной маленьким размером заработной платы, самые высокие темпы отрицательного естественного прироста и размеры миграционного прироста, неустойчивая экономика, характеризующаяся наибольшим отрицательным финансовым результатом организаций и, как следствие, низкой долей налоговых и неналоговых поступлений в бюджет. Расходная часть бюджета ориентирована на поддержку малого и среднего предпринимательства, однако эти расходы не дают ожидаемых результатов.</p> <p>Положительные стороны: маленькое, либо среднее количество объектов, загрязняющих окружающую среду, из-за чего муниципальные образования данного кластера могут позволить себе низкие расходы на охрану окружающей среды</p>
Кластер № 2	<p>Проблемные зоны: Высокие расходы на систему образования из-за покрытия существующего дефицита в учреждениях системы образования, преподавательских кадров, наименьшая доля уловленных и обезвреженных веществ при больших затратах на охрану окружающей среды (низкая эколого-экономическая успешность).</p> <p>Положительные стороны: динамично развивающийся рынок жилья, объемы строительствакратно превышают объемы строительства жилья в других кластерах, более высокая по сравнению с другими кластерами покупательная способность населения обеспечивает наименьший срок накопления на стандартную квартиру. Наблюдается самый маленький отрицательный рост населения, который компенсируется высоким миграционным приростом, доля лиц трудоспособного возраста находится в оптимальном коридоре и принимает наиболее эффективное значение в 63–64%. Также для кластера характерны высокие инвестиции в основной капитал, наибольший объем рынка, наименьшее количество убыточных предприятий, наибольший размер прибыли организаций</p>
Кластер № 3	<p>Проблемные зоны: низкая обеспеченность жильем на одного человека, отрицательный естественный прирост, большое количество источников загрязнения воздуха, слабая доля их улавливания в сочетании с высокими по сравнению с другими муниципальными образованиями затратами на охрану окружающей среды, большой процент убыточных предприятий, как следствие — устойчивый отрицательный финансовый результат организаций.</p> <p>Положительные стороны: гармонизированный рынок жилья, характерный среднерегionalным спросом и предложением, наблюдается изменчивая динамика по объему вывоза ТКО, что говорит о нестабильности развития экономики, при этом фиксируется маленькое количество несанкционированных свалок, низкая и средняя протяженность тепловых и паровых сетей, нуждающихся в замене, выше среднерегionalного уровня численность населения, средний уровень налоговых и неналоговых поступлений</p>

Название кластера	Описание кластера
Кластер № 4	<p><b>Проблемные зоны:</b> большое количество объектов, загрязняющих воздух, высокие затраты на охрану окружающей среды, которые не коррелируют с динамикой доли уловленных и обезвреженных веществ, отрицательный миграционный прирост, критическая доля лиц трудоспособного возраста в общей численности населения, средне-низкий уровень налоговых и неналоговых доходов.</p> <p><b>Положительные стороны:</b> средний уровень ввода жилья, большое количество вводов объектов в эксплуатацию, средний уровень оснащенности жильем, высокий уровень заработной платы, темпов ее роста, как следствие — выше всех темпы роста заработной платы по сравнению с темпом роста стоимости квадратного метра, меньше всего нужно лет на покупку квартиры, маленькое количество водопроводных и тепловых сетей, нуждающихся в замене, самые высокие инвестиции в основной капитал, больше всего отгружено товаров собственного производства, больше всего прибыли организаций до налогообложения, средняя доля убыточных предприятий</p>

### Прогнозирование динамики изменения индикаторов

Как уже было сказано ранее, для прогнозирования изменения выбранных показателей выбирался один из 4 методов прогнозирования, который являлся наиболее достоверным при прогнозировании значений в ретроспективном периоде. Дополнительно было составлено 18 демографических прогнозов для каждого муниципального образования. Прогнозирование осуществлялось на среднесрочный период до 2026 г.

Иерархический кластерный анализ, выполненный с прогнозными значениями, показал, что при данных значениях статистических показателей образуются четко три кластера. Дендрограмма, сформированная из прогнозных значений, представлена на рис. 4.

Проанализировав таблицы сопряженности, сформированные после получения результатов кластеризации методом Варда, мы показали, что сокращение количества кластеров вызвано тем, что муниципальные образования второго кластера, которые территориально расположены вокруг границ Санкт-Петербурга, будут опережающе развиваться практически по всем анализируемым показателям. Остальные муниципальные образования, которые ранее были в кластере № 3, не могут образовывать третий кластер, так как евклидово расстояние, рассчитываемое с учетом муниципальных образований, входящих в Санкт-Петербургскую агломерацию, не дает это сделать.

Информация о муниципальных образованиях, принадлежащих определенному кластеру, представлена в табл. 4.

Как видно из табл. 4, Кингисеппский район сохранит свое уникальное место в качестве выброса при кластеризации данных. Соотношение некоторых ключевых

Таблица 4

#### Принадлежность муниципальных образований Ленинградской области к определенным кластерам

Table 4. Belonging of municipalities of the Leningrad region to certain clusters

Название муниципального района	2017	2018	2019	2020	2021	2026
Бокситогорский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Волосовский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Волховский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Всеволожский муниципальный район	2	2	2	2	2	2



Название муниципального района	2017	2018	2019	2020	2021	2026
Выборгский муниципальный район	2	2	2	3	2	2
Гатчинский муниципальный район	3	3	3	4	3	2
Кингисеппский муниципальный район	4	4	4	2	4	3
Киришский муниципальный район	3	3	3	4	3	1
Кировский муниципальный район	3	3	3	4	3	1
Лодейнопольский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Ломоносовский муниципальный район	2	2	2	3	2	2
Лужский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Подпорожский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Приозерский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Сланцевский муниципальный район	1	1	1	1	1	1
Тихвинский муниципальный район	3	3	3	4	3	1
Тосненский муниципальный район	1	3	1	4	3	1
Сосновоборский городской округ	3	3	2	4	3	2

Дендрограмма с использованием метода Варда.  
Совмещение кластера перешкалированных расстояний

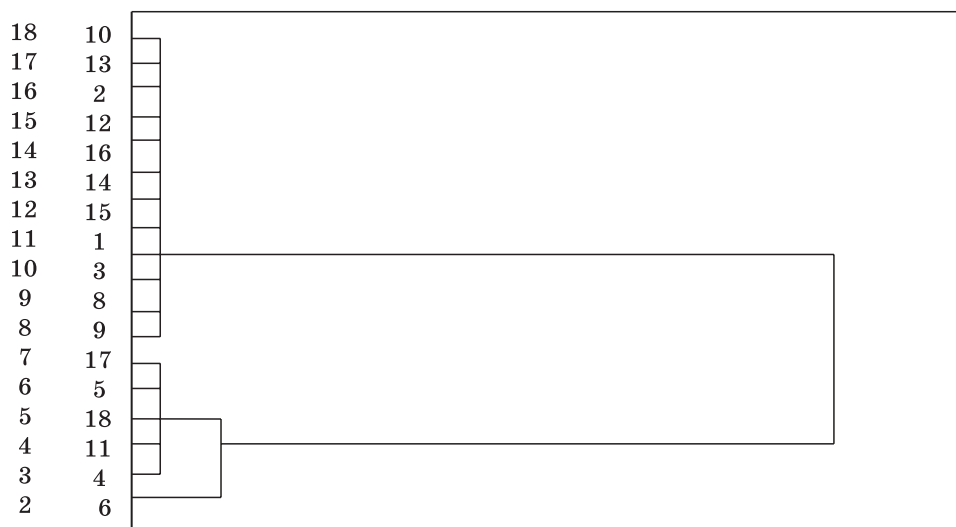


Рис. 4. Дендрограмма муниципальных образований Ленинградской области за 2026 г.  
(составлено автором в программе SPSS)

Fig. 4. Dendrogram of municipalities of the Leningrad Region for 2026

значений фактических показателей социально-экономического развития муниципальных образований Ленинградской области за 2021 г. в ретроспективном периоде с прогнозными представлено в табл. 5.1 и 5.2.

**Соотношение значений фактических показателей социально-экономического развития муниципальных образований Ленинградской области**

Table 5.1. Ratio of actual indicators of socio-economic development of municipalities of

Название муниципального района	Введено в действие кв. м жилья		Разница	Реальная заработная плата, руб.	
	2021	2026		2021	2026
Бокситогорский муниципальный район	8951	2256	-6695	38 397	43 110
Волосовский муниципальный район	41 439	45 684	4245	36 087	54 434
Волховский муниципальный район	46 327	43 191	-3136	37 172	55 157
Всеволожский муниципальный район	1 428 441	2 055 400	626 959	48 507	76 277
Выборгский муниципальный район	321 949	297 572	-24 377	46 503	60 002
Гатчинский муниципальный район	313 233	314 576	1343	43 360	76 344
Кингисеппский муниципальный район	101 036	63 906	-37 130	55 979	80 735
Киришский муниципальный район	106 505	60 261	-46 244	45 687	57 483
Кировский муниципальный район	106 505	114 628	8123	44 065	51 847
Лодейнопольский муниципальный район	8966	6841	-2125	30 914	38 916
Ломоносовский муниципальный район	585 260	515 036	-70 224	59 067	59 112
Лужский муниципальный район	61 780	46 677	-15 103	36 442	54 153
Подпорожский муниципальный район	11 016	12 504	1488	33 868	44 594
Приозерский муниципальный район	138 102	136 632	-1470	34 839	53 411
Сланцевский муниципальный район	4697	5296	599	37 601	80 981
Тихвинский муниципальный район	13 537	25 577	12 040	38 798	34 896
Тосненский муниципальный район	158 582	86 063	-72 519	41 364	58 271
Сосновоборский городской округ	25 634	105 530	79 896	63 409	85 679
Итого по Ленинградской области	3 481 960	3 937 629	455 669	42 892	59 189

**номического развития муниципальных образований  
с прогнозными**  
Leningrad Region with forecast values

Разница	Количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха, ед.		Разница	Текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды, тыс. руб.		Разница
	2021	2026		2021	2026	
4713	24	32	8	387 443	489 945	102 502
18 347	15	19	4	66 554	146 241	79 687
17 985	48	67	19	594 608	668 909	74 301
27 770	167	231	64	762 873	823 054	60 181
13 498	144	191	47	2 292 979	3 146 084	853 105
32 984	96	127	31	1 321 274	2 066 174	744 900
24 757	101	138	37	1 979 795	2 262 690	282 895
11 796	36	45	9	2 746 400	3 748 478	1 002 078
7782	40	53	13	294 882	440 466	145 584
8002	18	27	9	111 847	140 510	28 663
46	37	50	13	463 414	601 639	138 225
17 711	60	76	16	237 098	276 386	39 288
10 726	27	32	5	77 386	130 671	53 285
18 572	52	72	20	155 915	234 993	79 078
43 380	27	37	10	191 830	290 316	98 486
-3901	32	42	10	247 149	282 029	34 880
16 908	56	73	17	509 048	1 037 321	528 273
22 270	28	37	9	1 854 263	2 261 377	407 114
16 297	1008	1349	341	14 294 758	19 047 282	4 752 524

**Соотношение значений фактических показателей социально-эко-  
Ленинградской области**

Table 5.2. Ratio of actual indicators of socio-economic development of municipalities of

Название муниципального района	Численность населения, чел.		Разница
	2021	2026	
Бокситогорский муниципальный район	48 048	47 073	-975
Волосовский муниципальный район	51 587	47 073	-4514
Волховский муниципальный район	87 167	82 379	-4788
Всеволожский муниципальный район	473 514	593 072	119 558
Выборгский муниципальный район	195 728	186 291	-9437
Гатчинский муниципальный район	232 752	220 328	-12 424
Кингисеппский муниципальный район	73 714	68 875	-4839
Киришский муниципальный район	60 777	57 819	-2958
Кировский муниципальный район	106 077	104 743	-1334
Лодейнопольский муниципальный район	27 651	26 413	-1238
Ломоносовский муниципальный район	78 421	86 254	7833
Лужский муниципальный район	69 153	65 060	-4093
Подпорожский муниципальный район	27 103	25 166	-1937
Приозерский муниципальный район	59 903	57 423	-2480
Сланцевский муниципальный район	42 030	41 202	-828
Тихвинский муниципальный район	68 475	66 881	-1594
Тосненский муниципальный район	123 557	117 137	-6420
Сосновоборский городской округ	67 054	63 828	-3226
Итого по Ленинградской области	1 892 711	1 957 017	64 306

### Выводы и заключение

Таким образом, рассмотрев перспективные направления реализации государственной политики развития Ленинградской области индуктивным методом на основе концепции устойчивого развития, можно сделать вывод о том, что сгруппировать муниципальные образования по типам проблем и конкурентных преимуществ за ретроспективный период можно в четыре кластера, но в прогнозируемом горизонте до 2026 г. два кластера схлопнутся в один из-за усиления неравенства в развитии муниципальных образований. Анализ динамики развития основных статистических показателей, характеризующих социально-экономическое развитие территории, на основе прогнозных данных выявил ключевые проблемные зоны развития Ленинградской области, которые не были столь очевидны, если бы анализ проводился в целом по региону на основе показателей из среднесрочного прогноза социально-экономического развития субъекта Российской Федерации. Так, например,

**номического развития муниципальных образований  
с прогнозными**  
Leningrad Region with forecast values

Доля лиц трудоспособного возраста в общей численности населения		Разница	Расходы местного бюджета, фактически исполненные, тыс. руб.		Разница
2021	2026		2021	2026	
58,02	60,15	2,13	1 961 776	2 347 307	1,20
57,90	64,72	6,82	1 720 024	714 083	0,42
55,18	59,12	3,94	3 216 001	4 169 897	1,30
60,95	58,90	-2,06	16 053 090	28 564 565	1,78
57,36	60,43	3,06	5615 376	6 253 307	1,11
56,32	59,45	3,12	7 334 554	9 896 000	1,35
53,94	57,50	3,56	3 589 487	5 645 408	1,57
55,00	58,70	3,70	2 281 513	1 985 624	0,87
56,73	59,32	2,59	3 619 256	4 884 820	1,35
55,93	59,03	3,10	1 308 760	1 663 421	1,27
60,08	60,07	-0,01	3 973 554	7 060 675	1,78
54,60	58,53	3,94	2 235 892	2 068 712	0,93
56,44	61,76	5,32	1 189 424	654 046	0,55
55,75	58,46	2,71	2 407 127	3 291 059	1,37
55,00	58,64	3,64	1 518 292	979 495	0,65
53,89	57,64	3,75	2 608 488	3 465 744	1,33
59,12	61,23	2,12	3 736 807	5 262 074	1,41
55,17	57,22	2,06	3 161 059	4 078 741	1,29
56,52	59,49	2,97	67 530 480	92 984 979	1,38

кластерный анализ прогнозируемого периода выявил усиление дифференциации уровня социально-экономического развития муниципальных образований региона. Было показано, что в среднесрочной перспективе за счет наличия агломерационных эффектов уровень развития муниципальных образований первого пояса Санкт-Петербургской агломерации будет существенно выше остальных.

Анализ прогнозных данных с позиции триединого подхода к устойчивому развитию выявил следующие тренды развития групп муниципальных образований: для муниципальных образований первого кластера ожидается увеличение доли улавливания и обезвреживания загрязняющих веществ за счет реализации национальных проектов и маленьким темпам роста количества предприятий, загрязняющих окружающую среду. За счет включения новых муниципальных образований в кластер № 1 данный кластер будет содержать муниципальные образования как с низкой, так и со средней численностью населения, вследствие чего для данного кластера

будет характерен средний уровень занятости, доля лиц трудоспособного возраста в общей численности населения будет находиться ближе к границам оптимального коридора. Также для данного кластера будет характерно снижение расходов на общегосударственные нужды в пользу расходов на систему образования. То есть в кластере № 1 будут сохраняться проблемы в области социальной сферы, которая будет негативно влиять на локальную экономическую систему, при этом из-за того, что на территории муниципальных образований не будут находиться крупные предприятия-загрязнители окружающей среды, ввиду их неликвидности, будет наблюдаться положительная эколого-экономическая успешность.

Для второго кластера характерны проблемы в области экологии: будет наблюдаться снижение эколого-экономической успешности ввиду бурного развития экономики, которое подстегнет создание большого количества предприятий, загрязняющих окружающую среду, при условии, что выделяемые деньги на сохранение биосферы не будут давать необходимой эффективности. При этом в муниципальных образованиях данного кластера будет наблюдаться хорошее развитие социальной составляющей ввиду миграционного прироста и развития рынка жилья. В прогнозном варианте ожидается, что данный кластер будет содержать муниципальные образования с высоким, либо совсем низким количеством водопроводной сети, нуждающейся в замене, будет иметь самый большой положительный и отрицательный миграционный прирост. Ожидается понижение средней доли лиц трудоспособного возраста, ниже минимального оптимального значения в 60%. В ходе анализа было установлено, что во второй кластер войдет Сосновоборский район, для которого, в отличие от остальных районов, будет характерно наличие большого убытка организаций и повышение доли убыточных предприятий. В связи с чем ожидается увеличение расходов на национальную экономику. Остальные муниципальные образования сохранят те же характеристики, за исключением затрат на общегосударственные нужды, которые у каждого муниципального образования будут сильно различаться друг от друга.

Как видно из табл. 4, Кингисеппский район сохранит свое уникальное место в качестве выброса при кластеризации данных. За прогнозируемый период предполагаются следующие изменения в кластере № 3, отличные от особенностей кластера № 4 в ретроспективном периоде: понизится темп роста заработной платы до среднерегионального уровня, но при этом прогнозируемого уровня заработной платы будет достаточно, чтобы повысить доступность приобретения жилья за счет увеличения разницы темпов роста заработной платы и темпов роста стоимости жилья. Но при этом в социально-демографическом блоке ожидается усиление тенденции отрицательного естественного прироста, который будет частично компенсироваться минимальным миграционным приростом. Доля лиц трудоспособного возраста относительно всей численности населения повысится с критически низкого уровня до низкого, за счет чего увеличится среднесписочная численность работников. Таким образом, для третьего кластера характерны проблемы в области экологии и экономики, при относительной успешности развития социально-экономического блока.

Рассмотрев перспективу развития муниципальных образований, можно заметить, что для каждого кластера есть свой уникальный набор проблем и конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества можно использовать для положительного изменения негативных тенденций социально-экономического развития через систему перераспределения, за которую отвечает система государственного управления. При этом, как уже было отмечено ранее, результат такой оценки перспектив развития также направлен на классификацию проблем территориального развития региона с целью принятия обоснованных решений корректирующего воздействия и повышения эффективности бюджетных расходов, направленных на выравнивание

социально-экономического развития муниципальных образований, то есть направлением бюджетных средств на решение конкретных острых проблем, характерных для каждого муниципального образования в отдельности.

## Литература

1. *Агоева З. И.* Прогнозирование социально-экономического развития региона // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2014. № 5–5. С. 7–17.
2. *Ванюшина О. И., Минат В. Н.* Анализ и прогнозирование социально-экономического развития муниципальных образований региона // Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. № 2 (18). С. 2–9.
3. *Вечтомова А. Ю.* Методы прогнозирования социально-экономического развития в системе управления регионом // Материалы II международной научно-практической конференции в 2-х частях. Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях. М. : Московский университет им. С. Ю. Витте, 2016. С. 95–101.
4. *Гафарова Е. А., Лакман И. А.* Экономическое моделирование развития муниципальных образований региона с учетом их неоднородности (на примере Республики Башкортостан) // Вопросы статистики. 2007. № 4. С. 54–63.
5. *Гимадрисламова Р. М., Хазиева Э. Р.* Метод кластеризации: социально-экономическое положение муниципальных районов республики Башкортостан // Психология, социология и педагогика. 2016. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://psychology.snauka.ru/2016/02/6366> (дата обращения: 13.02.2023).
6. *Графов А. В., Моисеев А. Д., Графова Г. Ф., Шахватова С. А.* О критериях и показателях оценки экономического развития региона // Фундаментальные исследования. 2015. № 7. С. 376–381.
7. *Гусейнов А. Г., Гаджиев А. З.* Проблемы формирования региональных кластерных систем // Фундаментальные исследования. 2016. № 3–2. С. 360–367.
8. *Комаров С. И., Антропов Д. В.* Методы кластерного зонирования территории региона для целей управления земельными ресурсами // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. 2017. Т. 16. № 1. С. 66–85.
9. *Криворотов В. В., Калинин А. В., Савельева А. И., Байраншин А. Ю.* Прогнозирование развития региональных производственных комплексов // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. 2011. № 4. С. 99–111.
10. *Кузнецова О. В., Бабкин Р. А.* Типология муниципальных образований для мониторинга их социально-экономического развития // Федерализм. 2021. Т. 26. № 4 (104). С. 35–53. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-35-53>.
11. *Марченко О. В., Бурдакова Г. И.* Сравнительный анализ методов прогнозирования социально-экономического развития муниципальных образований // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2018. № 4–2 (36). С. 98–103.
12. *Михеева Н. Н.* Сценарный подход к оценке перспектив развития российских регионов // Мир новой экономики. 2022. Том 16 № 1. С. 81–91.
13. *Мясникова Т. А.* Кластеризация социально-экономического пространства Краснодарского края — динамика посткризисного периода // Вестник ВГУ. 2015. № 2. С. 83–91.
14. *Нестерова С. И.* Типологизация муниципальных образований Самарской области (на основе иерархического кластерного анализа) // Вестник Самарского муниципального института управления. 2020. № 2. С. 28–36.
15. *Петрыкина И. Н., Солосина М. И., Щепина И. Н.* Применение кластерного анализа для типологизации муниципальных образований // Вестник ВГУ. Сер. Экономика и управление. 2017. № 4. С. 154–164.
16. *Придворова Е. С.* Сравнительный анализ методов прогнозирования социально-экономического развития региона (на примере Белгородской области) // Экономика. Информатика. 2013. № 1 (144). С. 5–14.
17. *Пшеничных Ю. А., Жертовская Е. В., Якименко М. В.* Формирование типологических матриц как основы выявления территорий, перспективных с точки зрения создания и развития туристско-рекреационных кластеров, с учетом оценки туристского потенциала и наличия конвергенции // Фундаментальные исследования. 2018. № 12. С. 276–281.

18. Скулаков П. М. Теоретические основы прогнозирования угроз территориальной целостности Российской Федерации // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. 2017. № 3. С. 34–39.
19. Юсупов К. Н., Зимин А. Ф., Тимирьянова В. М., Трофимова Н. В. Кластерный анализ муниципальных образований по социально-экономическим показателям // Россия: тенденции и перспективы развития. 2020. С. 780–784.
20. Armstrong J. S., Green K. C. Forecasting Methods and Principles: Evidence-Based Checklists // Journal of Global Scholars of Marketing Science. 2018. № 28 (2). С. 103–159.
21. Buchatskaya V., Buchatsky P., Teploukhov S. Forecasting Methods Classification and its Applicability // Indian Journal of Science and Technology. 2015. Vol 8 (30). P. 1–8. DOI: 10.17485/ijst/2015/v8i30/84224.
22. Cantuarias-Villessuzanne C., Weigel R., Blain J. Clustering of European Smart Cities to Understand the Cities' Sustainability Strategies. Sustainability. 2021. N 13 (2). P. 513. DOI: 10.3390/su13020513.
23. Gružauskas V., Čalnerytė D., Fyleris T., Kriščiūnas A. Application of multidimensional time series cluster analysis of regional socio-economic indicators of municipalities // Real Estate Management and Valuation. 2021. N 29(3). P. 39–51.
24. He L., Tao J., Meng P., Chen D. and etc. Analysis of socio-economic spatial structure of urban agglomeration in China based on spatial gradient and clustering // Oeconomia Copernicana. 2021. Vol. 12. N 3. P. 789–819. DOI: 10.24136/oc.2021.026.
25. Malhotra S., Lalit K. D., Charia V. M. Design research methods for future mapping // International Conferences on Educational Technologies. International Association for Development of the Information Society. 2014. [Электронный ресурс] URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED557342.pdf> (дата обращения: 13.02.2023).
26. Sapena M., Wurm M., Taubenböck H., Tuia D. Estimating quality of life dimensions from urban spatial pattern metrics // Computers, Environment and Urban Systems. 2021. N 85 DOI: 10.1016/j.compenurbsys.2020.101549.
27. Yakovenko N. V., Ten R. V., Komov I. V. Sustainability Assessment of Social and Economic Development of Municipalities in the Voronezh Region // Sustainability. 2021. N 13 (19). DOI: 10.3390/su131911116.
28. Zellner M., Abbas A. E., Budescu D. V., Galstyan A. A survey of human judgement and quantitative forecasting methods // Royal Society Open Science. 2021. N 8 (2). DOI: 10.1098/rsos.201187.

#### Об авторе:

**Бородин Семен Николаевич**, аспирант Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); borodin.semensochi@yandex.ru

#### References

1. Agoeva Z. I. Forecasting the socio-economic development of the region // Theoretical and applied aspects of modern science. 2014. N 5–5. P. 7–17 (in Rus.).
2. Gafarova E. A., Lakman I. A. Economic modeling of the development of municipalities in the region, taking into account their heterogeneity (on the example of the Republic of Bashkortostan) // Voprosy statistiki. 2007. N 4. P. 54–63 (in Rus.).
3. Grafov A. V., Moiseev A. D., Grafova G. F., Shakhvatova S. A. About criteria and indicators for assessing the economic development of the region // Fundamental'nye issledovaniya. 2015. N 7. P. 376–381 (in Rus.).
4. Himadrislamova R. M., Khazieva E. R. Bashkortostan Clustering method: socio-economic situation of municipal districts of the Republic of Bashkortostan // Psihologiya, sociologiya i pedagogika [Psychology, sociology and pedagogy]. 2016. N 2 [Electronic source]. URL: <https://psychology.snauka.ru/2016/02/6366> (accessed: 13.02.2023) (in Rus.).
5. Huseynov A. G., Gadzhiev A. Z. Problems of formation of regional cluster systems // Fundamental'nye issledovaniya. 2016. N 3–2. P. 360–367 (in Rus.).
6. Komarov S. I., Antropov D. V. Methods of cluster zoning of the territory of the region for the purposes of land management // Vestnik UrFU. Seriya ekonomika i upravlenie. 2017. Vol 16 N 1. P. 66–85 (in Rus.).



7. Krivorotov V.V., Kalinin A.V., Savelyeva A.I., Bayranshin A.Yu. Forecasting the development of regional production complexes // *Bulletin of UrFU. Economics and Management series*. 2011. No 4. P. 99–111 (in Rus.).
8. Kuznetsova O.V., Babkin R.A. Typology of municipalities for monitoring their socio-economic development // *Federalizm*. 2021. Vol. 26. N 4 (104). P. 35–53. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-35-53> (in Rus.).
9. Marchenko O.V., Burdakova G.I. Comparative analysis of methods of forecasting socio-economic development of municipalities // *Scientific notes of Komsomolsk-on-Amur State Technical University*. 2018. N 4–2 (36). P. 98–103 (in Rus.).
10. Mikheeva N.N. Scenario approach to assessing the prospects for the development of Russian regions // *Mir novoj ekonomiki*. 2022. Vol 16. N 1. P. 81–91 (in Rus.).
11. Myasnikova T.A. Clustering of the socio-economic space of the Krasnodar Territory — dynamics of the post-crisis period // *Vestnik VGU*. 2015. N 2. P. 83–91 (in Rus.).
12. Nesterova S.I. Typologization of municipalities of the Samara region (based on hierarchical cluster analysis) // *Vestnik Samarskogo municipal'nogo instituta upravleniya*. 2020. N 2. P. 28–36 (in Rus.).
13. Petrykina I.N., Solosina M.I., Shchepina I.N. Application of cluster analysis for typologization of municipalities // *Vestnik VGU. Seriya ekonomika i upravlenie*. 2017. N 4. P. 154–164 (in Rus.).
14. Pridvorova E.S. Comparative analysis of methods of forecasting socio-economic development of the region (on the example of the Belgorod region) // *Economy. Computer science*. 2013. N 1 (144). P. 5–14 (in Rus.).
15. Pshenichnykh Yu. A., Zhertovskaya E.V., Yakimenko M.V. Formation of typological matrices as a basis for identifying territories that are promising from the point of view of the creation and development of tourist and recreational clusters, taking into account the assessment of tourist potential and the presence of convergence // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2018. N 12. P. 276–281 (in Rus.).
16. Skulakov R.M. Theoretical foundations of forecasting threats to the territorial integrity of the Russian Federation // *Legal Bulletin of Dagestan State University [Uridicheskiy vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta]*. 2017. No 3. P. 34–39 (in Rus.).
17. Vanyushina O.I., Minat V.N. Analysis and forecasting of socio-economic development of municipalities in the region // *Vestnik sel'skogo razvitiya i social'noj politiki*. 2018. N 2 (18). P. 2–9 (in Rus.).
18. Vechtomova A.Yu. Methods of forecasting socio-economic development in the regional management system // *Materials of the II International Scientific and practical conference in 2 parts. The potential of socio-economic development of the Russian Federation in the new economic conditions*. M. : S.Y. Witte Moscow University, 2016. P. 95–101 (in Rus.).
19. Yusupov K.N., Zimin A.F., Timiryanova V.M., Trofimova N.V. Cluster analysis of municipalities by socio-economic indicators // *Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya*. 2020. P. 780–784 (in Rus.).
20. Armstrong J. S., Green K. C. Forecasting Methods and Principles: Evidence-Based Checklists // *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. 2018. N 28 (2). P. 103–159.
21. Buchatskaya V., Buchatsky P., Teploukhov S. Forecasting Methods Classification and its Applicability // *Indian Journal of Science and Technology*. 2015. Vol 8(30). P. 1–8. DOI: [10.17485/ijst/2015/v8i30/84224](https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i30/84224).
22. Cantuarias-Villessuzanne C., Weigel R., Blain J. Clustering of European Smart Cities to Understand the Cities' Sustainability Strategies. *Sustainability*. 2021. N 13 (2). P. 513. DOI: [10.3390/su13020513](https://doi.org/10.3390/su13020513).
23. Gružasuskas V., Čalnerytė D., Fyleris T., Kriščiūnas A. Application of multidimensional time series cluster analysis of regional socio-economic indicators of municipalities // *Real Estate Management and Valuation*. 2021. N 29 (3). P. 39–51.
24. He L., Tao J., Meng P., Chen D. and etc. Analysis of socio-economic spatial structure of urban agglomeration in China based on spatial gradient and clustering // *Oeconomia Copernicana*. 2021. Vol 12 N 3. P. 789–819. DOI: [10.24136/oc.2021.026](https://doi.org/10.24136/oc.2021.026).
25. Malhotra S., Lalit K. D., Charia V.M. Design research methods for future mapping // *International Conferences on Educational Technologies. International Association for Development of the Information Society, 2014 [Electronic source] URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED557342.pdf> (accessed: 13.02.2023)*.

26. Sapena M., Wurm M., Taubenböck H., Tuia D. Estimating quality of life dimensions from urban spatial pattern metrics // *Computers, Environment and Urban Systems*. 2021. N 85. DOI: 10.1016/j.compenvurbsys.2020.101549.
27. Yakovenko N.V., Ten R.V., Komov I.V. Sustainability Assessment of Social and Economic Development of Municipalities in the Voronezh Region // *Sustainability*. 2021. N 13 (19). DOI: 10.3390/su131911116.
28. Zellner M., Abbas A.E., Budescu D.V., Galstyan A. A survey of human judgement and quantitative forecasting methods // *Royal Society Open Science*. 2021. N 8 (2). DOI: 10.1098/rsos.201187.

***About the author:***

**Semen N. Borodin**, Postgraduate Student of Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation); borodin.semensochi@yandex.ru

# Наставничество как социальный институт и его виды в современных реалиях

*Зорина И. А.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; ira.zori18@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Цель статьи заключается в рассмотрении и определении особенностей видов наставничества в современных реалиях. Обоснована актуальность рассмотрения данной темы для успешной реализации деятельности личности в различных сферах, а также в рамках возрождения института наставничества. Проанализирована сущность наставничества как социального института в настоящее время. Описаны факторы, которые способствовали изменению организационной и содержательной стороны наставничества. Представлены и дифференцированы виды наставничества: тьюторство, менторинг, коучинг, фасилитация, обратное наставничество, а также формы наставничества: индивидуальное и групповое. Описаны сферы применения каждого вида наставничества. На основе анализа публикаций рассмотрен вопрос о функциях наставничества в различных сферах: поддерживающая, диагностическая, развивающая, коммуникативная и медиативная. Методы исследования включают в себя анализ, синтез, обобщение и классификацию теоретических работ. В процессе написания данной статьи мы анализировали отечественные и зарубежные источники, что позволило обобщить опыт в данном направлении и выявить характерологические признаки наставничества как социального института в современных реалиях. Результаты представляют описание специфических характеристик каждого вида наставничества в контексте современного времени, описание функций наставничества.

*Ключевые слова:* тьюторство, менторинг, коучинг, фасилитация, обратное наставничество, индивидуальное и групповое наставничество, функции наставничества

**Для цитирования:** *Зорина И. А.* Наставничество как социальный институт и его виды в современных реалиях // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 179–187.

## Mentoring as a Social Institution and Its Types in Modern Realities

*Irina A. Zorina*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint Petersburg, Russian Federation; ira.zori18@yandex.ru

## ABSTRACT

The purpose of this article is to consider and determine the features of the types of mentoring in modern realities. The relevance of the consideration of this topic for the successful implementation of the individual's activities in various fields, as well as within the framework of the revival of the institute of mentoring, is substantiated. The essence of mentoring as a social institution at the present time is analyzed. The factors that contributed to the change in the organizational and content side of mentoring are described. The types of mentoring are presented and differentiated: tutoring, mentoring, coaching, facilitation, reverse mentoring, as well as forms of mentoring: individual and group. The scope of application of each type of mentoring is described. Based on the analysis of publications, the issue of mentoring functions in various fields is considered: supportive, diagnostic, developmental, communicative and mediative. Research methods include analysis, synthesis, generalization and classification of theoretical works. In the process of writing this article, we analyzed domestic and foreign sources, which allowed us to summarize the experience in this direction and identify the characterological signs of mentoring as a social institution in modern realities. The results provide a description of the specific characteristics of each type of mentoring in the context of modern times, a description of the functions of mentoring.

*Keywords:* tutoring, mentoring, coaching, facilitation, reverse mentoring, individual and group mentoring, mentoring functions

**For citation:** Zorina I. A. Mentoring as a social institution and its types in modern realities // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 179–187.

В настоящее время наблюдается возрождение наставничества и становление его как социального института. В наставнике нуждаются люди различного статуса, профессий и возрастов. Традиционные направления и виды наставничества теряют свою актуальность, а альтернативы наставничества открывают новые возможности в меняющейся социальной среде. В зависимости от специфики запроса и сферы наставничество в современном мире может быть реализовано в различных видах: тьюторство, менторинг, коучинг, фасилитация, обратное наставничество, индивидуальное и групповое наставничество. В статье мы попытались классифицировать, более точно представить определение каждого вида наставничества на основе анализа публикаций.

Отметим, что институт наставничества в последние годы претерпел ряд содержательных и организационных изменений, как и трансформировались сами виды наставничества. Данное положение обусловлено рядом причин: ценностной системы в социуме, цифровизацией, стремлением к реализации собственного потенциала.

Наставничество или менторство в общепринятом смысле — это отношения между наставником и подопечным. Однако в современной науке до сих пор нет определенного описания данным отношениям в системе наставник-подопечный. Дж. О. Санта-мария отмечает, что наставничество является особым видом персонализированных отношений, в которых эксперт в определенной области на добровольной основе, исходя из личного желания, выделяет свое время для обучения, поддержки и поощрения наставляемого, который нуждается в этом [19].

Термины, наиболее синонимичные слову «наставник», включают в себя «руководство» (предполагается не процесс управления, а руководство одного человека другим в рамках академической и/или трудовой деятельности), «коучинг», «учитель» и «советник». Тем не менее речь идет не о синонимах, а о схожих по значению словах. Для точной дефиниции явления необходимо проследить ряд характеристик, которые отличают один институт от другого.

В контексте данного исследования нами будут рассмотрены подходы к определению следующих видов наставничества: тьюторство, менторинг, коучинг и фасилитация.

Тьюторинг — это процесс преподавания, репетиторства, консультирования и руководства. Исследованием тьюторинга в сфере образования занимались Л. В. Бендова, Т. М. Ковалева, Г. А. Гуртавенко, С. И. Змеев, Н. В. Рыбалкина, С. А. Щенников и другие [7].

При этом стоит отметить, что существуют разные подходы к дифференциации понятия «тьюторство». И. И. Фаляхова считает, что тьюторство — это один из уровней готовности наставника к осуществляемой деятельности [16].

В зарубежных исследованиях таких авторов, как Й. Даммерер и В. Циглер, тьюторство представлено одной из специфичных форм обучения, основанных на когнитивистской парадигме и теории бихевиоризма. В контексте данных теорий тьюторство является процессом решения определенных проблем, осуществления поддержки определенной социальной группы [5]. При реализации данного вида наставничества наставник влияет на личность, развитие познавательных процессов, навыков наставляемого.

Например, тьютор в образовательном процессе вуза выполняет следующие функции:

- отвечает за практическое освоение науки, формирует в студенте ответственное и сознательное отношение к учебной деятельности;

- помогает в процессе образования и выполнения научно-исследовательских работ;
- стимулирует активность студента для реализации деятельности в различных сферах.

Следовательно, тьютор выполняет важные образовательные и воспитательные функции, способствуя всестороннему развитию наставляемого [6].

Понятие «менторинг» чаще употребляется в зарубежных странах, данному феномену посвящены исследования А. Смита, Д. Клаттербак, К. Кан, Д. Фридман, А. Малдерз и др. Большинство исследователей определяют «менторинг» как взаимодействие, поддержку [18]. Нам представляется интересной точка зрения С. В. Фроловой и Н. Д. Базарновой, которые предполагают, что наставничество более широкое понятие по отношению с менторингом [23; 24].

Особенностью менторинга является реализация принципа добровольности, тогда как наставничество предполагает обязательность. Процесс передачи знаний, формирования компетенций при менторстве происходит на менторской сессии [15].

Также широко распространен термин «коучинг», что в переводе означает «тренировка». Вопросу коучинга посвящены исследования Т. Гэлви, Дж. Уитмора, Д. Гоулмена, С. А. Рогачева, А. Д. Савкина, М. А. Данилова и др. [8]. В контексте данных исследований коучинг рассматривается через конструктивистскую концепцию обучения. Коучинг — это индивидуальная работа с наставляемым для достижения конкретных задач в определенной сфере, актуализация способностей личности и формирование навыков организации собственной деятельности [21]. Данный вид наставничества предполагает несение ответственности наставляемого за результаты, следовательно, участник коучинга должен быть заинтересован и замотивирован.

С точки зрения Е. С. Назаровой, коучинг не может рассматриваться как разновидность наставничества, так как коуч не обладает профессиональными навыками в отличие от наставника, который имеет большой опыт решения практических проблем в определенной сфере, является носителем профессиональных ценностей [10; 11].

На наш взгляд, коучинг может быть осуществлен в рамках наставничества для достижения определенных целей и при условии высокого уровня мотивации участников данного процесса. Коучинг позволяет актуализировать потенциал личности и направить его в нужное русло. Р. Dawson отмечает, что услугами коуча пользуется большое количество людей, то есть мы можем говорить о необходимости наставничества в современном социальном мире [17].

Так, рынок коучинга, менторства и бизнес-тренерства в России оценивается финансовыми экспертами в 75–100 млн долл. ежегодно. (При этом на американском рынке в 2,5 млрд долл.)<sup>1</sup>. Как показывает практика, услуги профессиональных бизнес-коучей действительно востребованы по всему миру. В этой связи перед нами встает вопрос о том, что отдельная организация не всегда способна воспроизводить новые знания и транслировать их как внутри организации, так и на других людей [9].

В научных исследованиях, посвященных организации наставничества, усилился интерес к такой его разновидности, как фасилитация. Идеи личностно-центрированной психотерапии, разработанные и представленные К. Роджерсом в прошлом столетии, находят отражение в современных реалиях и при разработке моделей наставничества в различных сферах.

В переводе термин «фасилитация» обозначает облегчение и предполагает создание комфортных, благоприятных условий для всех субъектов образовательного

<sup>1</sup> Мотивация по-русски // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5d5e431e7a8aa964eb9692ca> (дата обращения: 20.02. 2023).

и/или воспитательного процесса. Согласно упомянутой выше теории осуществление фасилитации основано на признании личности человека ценной, важной. Наставники должны учитывать индивидуальные особенности наставляемых, стремиться оказать им поддержку и создать условия для развития, социализации и адаптации.

Однако фасилитация не предполагает отсутствие ответственности у наставляемых за результаты собственной деятельности, свою жизнь, она является формой, при которой взаимодействие субъектов наставничества обусловлено строго регламентированными требованиями. Это определенное сотрудничество, в процессе которого реализуется творческая атмосфера.

Под фасилитацией К. Роджерс понимает как облегчение, так и стимулирование процесса учения для обучающегося, то есть создание интеллектуальной и эмоциональной обстановки в учебном классе, а также атмосферы педагогической и психологической поддержки. Данная концепция не содержит строго определенных и регламентированных требований к правильному взаимодействию между обучающим и обучающимся. Исходя из этого, наставник должен обладать такими качествами, как эмпатия, терпимость, толерантность, коммуникативность.

Особенностью фасилитации как вида наставничества является то, что в нем не только педагог или наставник может передать опыт учащимся или наставляемым, но и последние также могут поделиться своим опытом [4].

В настоящее время наставничество реализуется не только в процессе прямого взаимодействия, также оно может быть осуществлено посредством тематических групп в социальных сетях через такие формы, как индивидуальное, групповое, равноправное, дистанционное, обратное и быстрое наставничество [1]. Необходимо отметить, что данные формы наставничества реализуются и при прямом взаимодействии и могут включать различные виды наставничества: коучинг, менторинг, фасилитация, тьюторство.

При индивидуальном наставничестве в процессе принимают участие наставник с большим опытом в определенной сфере и подопечный, который данный опыт перенимает и реализует в собственной деятельности. Групповое наставничество предполагает работу нескольких наставников с группой подопечных с целью обеспечения необходимого результата и распространения опыта на большее количество людей.

Особой формой наставничества является равноправное наставничество, при котором участники имеют общий или схожий опыт в определенной сфере деятельности, обмениваются им и оказывают друг другу поддержку. Данная форма наставничества, в свою очередь, может быть осуществлена как при индивидуальном, так и при групповом взаимодействии.

Вызовы и требования современного мира привели к становлению такой формы наставничества, как дистанционное [12]. Так, например, используя онлайн-программное обеспечение высшей школы или даже электронную почту, участники этого типа наставничества могут подключаться виртуально, не теряя личного контакта.

Обратное наставничество предполагает обучение младшим сотрудником старшего. Суть данной формы наставничества заключается в том, чтобы младший сотрудник научил старшего сотрудника использовать новые технологии [13].

При быстром наставничестве наставляемые могут получить консультацию в рамках деловой игры или беседы. Для этого подопечному необходимо заранее подготовить вопрос к профессионалу высшего уровня.

Важным является и вопрос о рассмотрении функций наставничества, так как они определяют специфику деятельности наставника безотносительно его вида и предъявляют требования к формированию у наставника определенных компе-

тенций. Отметим, что существуют разные подходы к рассмотрению функций наставничества.

Н. Ю. Варгасова выделяет следующие функции: поддержки, обучения и медиации. Функция поддержки включает диагностику педагогических и методических дефицитов, определение мотивов подопечных, создание условий для освоения деятельности или компетенции, осуществление ситуативной помощи при необходимости, например, в случае трудной жизненной ситуации. Функция обучения реализуется посредством организации учебной деятельности сопровождаемого, контроля, оценки результатов, создания учебных ситуаций и т. д. [3].

Функция медиации направлена на диагностику межличностных отношений в коллективе, выявление и разрешение проблемных и конфликтных ситуаций с участием сопровождаемого, посредничество во взаимодействии наставляемого и коллектива.

Опираясь на выделенные функции кураторства, мы определяем следующие функции наставничества, которые будем реализовывать в собственной модели: поддерживающая, диагностическая, развивающая, коммуникативная и медиативная.

Поддерживающая функция направлена на оказание индивидуальной поддержки подопечным, раскрытие их личности потенциала, помощь в процессах социализации и адаптации.

Диагностическая функция позволяет определить проблемное поле, а также особенности участников взаимодействия, проанализировать имеющиеся и потенциальные ресурсы.

Развивающая функция направлена на формирование у наставляемых мотивации, принятия социальных норм и правил. Данная функция может быть реализована посредством внедрения индивидуальной траектории развития, основанной на диагностических результатах.

Коммуникативная функция заключается в непосредственном общении наставника с подопечным. При этом важную роль играет личность наставника, его заинтересованность в данном процессе, уровень сформированности компетенций, стиль деятельности и взаимодействия.

Медиативная функция [2] заключается в налаживании взаимодействия подопечного со сверстниками, учителями, другими людьми. Медиация включает создание условий для диалога наставника и наставляемого, профилактики и решения конфликтных ситуаций, выстраивания конструктивного взаимодействия, а также направлена на формирование конфликтологической компетентности.

Карьерные функции — это аспекты отношений наставничества, которые помогают протеже изучить правила и подготовиться к карьерному росту. Карьерные функции являются открытыми и прозрачными. Менторы помогают наставляемым в налаживании контактов своих подопечных с людьми из других организаций. Кроме того, старшие наставники обучают более молодых проведению самопрезентаций. Одной из разновидностей карьерной функции является защита. Сущность которой заключается в том, чтобы оградить наставляемого от потенциального или реального ущерба. Наставники также могут выступать в роли третейского судьи, который будет анализировать спорные или конфликтные ситуации и способствовать их разрешению. Данная функция помогает наставляемым в проявлении своих индивидуальных качеств, в раскрытии их потенциала и в итоге в продвижении по карьерной лестнице [24].

Психосоциальные функции направлены на то, чтобы наставляемые могли чувствовать свою идентичность, принадлежность к профессиональной или групповой среде, коллективу [5]. Данные функции реализуются посредством различных моделей и условий взаимодействия. Наиболее часто используют ролевую модель, при которой наставник подает желательный пример, образец поведения, а наставляемый идентифицирует себя с ним.

Мы выяснили, что наставничество представляет собой более широкий феномен, чем тьюторство, менторинг и коучинг; оно включает в себя не только передачу опыта, но и воспитание молодого поколения, формирование профессиональных и жизненных ценностей. В настоящее время, как уже отмечалось ранее, феномен наставничества возрождается, в связи с чем появляются различные инновационные проекты («Академия наставников» на базе Сколково и др.) [8]. Поэтому наставничество требует дальнейшего исследования и последующего внедрения в практику.

В научной литературе не существует единого подхода относительно понимания видов наставничества. Ряд авторов считают, что менторство, тьюторство, коучинг, фасилитация — это стиль управления и взаимодействия. Другие авторы описывают указанные понятия как разновидности наставничества. На наш взгляд, менторство, тьюторство, коучинг и фасилитацию можно определить как виды наставничества, каждый из которых имеет определенную специфику. Коучинг направлен на активизацию процессов саморазвития и самообразования, предполагает высокий уровень развития ответственности у субъектов взаимодействия. Менторство сочетает в себе признаки коучинга и преподавательской деятельности. Тьюторство способствует решению частных проблем и реализации доступности процесса образования для всех, вне зависимости от особенностей развития. Фасилитация предполагает выстраивание субъект-субъектного взаимодействия, в котором педагог, наставник осуществляет поддержку, а ученик, наставляемый также может поделиться опытом.

## Литература

1. Барсуков В. И. Медиаобразование: новые книги, статьи, авторефераты диссертаций // Медиаобразование. 2015. № 1. С. 113–122.
2. Беспятова В. В. Коучинг в предпринимательстве. Социологический аспект // Сборник научных статей по итогам конференций по проблемам предпринимательства и банковского права: сб. материалов всероссийских научно-практических конференций, Москва, 18–19 марта 2016 года / под общ. ред. А. В. Шарковой. М. : ООО «Издательство «Спутник+», 2016. С. 6–8.
3. Варгасова Н. Ю. Наставничество в социальных сетях как вид педагогических технологий // Вестник Барнаульского юридического института МВД России. 2021. № 2 (41). С. 192–195.
4. Загоруля Т. Б. Концепция педагогической фасилитации: понятие и сущность // XX Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: Методология, опыт эмпирического исследования». Екатеринбург : УрФУ, 2018, С. 900–906.
5. Йоханнес Д., Верена Ц., Сюзанна Б. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л. Н. Даниловой) // Ярославский педагогический вестник. 2019. № 1. С. 56–69.
6. Кияшук Т. В. Наставничество как необходимое условие комплексного сопровождения личности в образовательной среде современного вуза // Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы : материалы XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 апреля 2021 года / Российский университет дружбы народов. М. : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. С. 89–96.
7. Коротаева Е. В. Возможности тьюторинга в процессе повышения квалификации педагогов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-tyutoringa-vprotsesse-povysheniya-kvalifikatsii-pedagogov> (дата обращения: 20.02.2023).
8. Данилова М. А., Фролова Е. В. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. СПб. : Речь, 2003. 110 с.
9. Миралиев К. Систематизация концептуальных подходов к определению понятия «наставничество» // Mündericat-content. 2022. № 10. С. 98–121.



10. Назарова Е. С. Наставничество как междисциплинарный предмет исследования // Современная прикладная психология: теория и практика. 2017. № 1. С. 88–93.
11. Радостина Н. Б. Особенности педагогического наставничества в сравнении с наставничеством в других профессиональных сферах // Стратегические направления развития образования в Оренбургской области : Научно-практическая конференция с международным участием. Оренбург, 29 сентября 2017 года. Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2017. С. 591–595.
12. Свинин А. Социальные сети: возможности для поиска и подбора персонала // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2012. № 6. С. 186–189.
13. Сташкевич И. Р., Афанасьева С. А. Современные формы наставничества // Инновационное развитие профессионального образования. 2021. № 1 (29). С. 147–171.
14. Тарханова И. Ю. Социализация молодежи средствами интернет-коммуникаций // Вестник Костромского государственного университета. Сер.: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2017. Т. 23. № 4. С. 169–171.
15. Туркулец Н. К. Формирование трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников организации по социально-управленческой технологии коучинга : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. М., 2006. 151 с.
16. Фаляхов И. И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности // Казанский педагогический журнал. 2016. № 2–1 (115). С. 45–49.
17. Dawson P. Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models // Educational Researcher. 2014. Vol. 43. N 3. P. 120–124.
18. Hoffman J. V., Wetzel M. M., Maloch B., Greeter E., Taylor L., DeJulio S., Khan Vlach S. What can we learn from studying the coaching interactions between cooperating teachers and preservice teachers? A literature review // Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 52, P. 99–112.
19. Hudson P. Mentoring as professional development: ‘Growth for both’ mentor and mentee // Professional Development in Education. 2013 [Electronic source]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2012.749415> (дата обращения: 20.02.2023).
20. James J. M., Rayner A., Bruno J. Are You My Mentor? New Perspectives and Research on Informal Mentorship // The Journal of Academic Librarianship. 2015. Vol. 41 (5). P. 532–539.
21. Kasprzhak A. G., Kalashnikov S. P. Development of models of academic bachelor’s and research master’s degrees in the framework of the program of modernization of teacher education: first results // Psychological Science and Education. 2015. Vol. 20. N 5. P. 29–44.
22. Petrovska S., Sivevska D., Popeska B., Runcheva J. Mentoring in teaching profession // IJCRSEE. 2018. N 2 2013 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-in-teaching-profession> (дата обращения: 13.03.2023).
23. Santamaria J. O. Mentoring develops high-potential employees // Asia Africa Intelligence Wire. 2003. Vol. 4. N 1. P. 29–32.
24. Vitvar O. I. Modern content and methods of development of pedagogical mentoring in the general education system of the Russian Federation // Pedagogy. Questions of theory and practice. 2019. N 2. P. 43–51.

#### Об авторе:

**Зорина Ирина Александровна**, аспирант кафедры социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), [ira.zori18@yandex.ru](mailto:ira.zori18@yandex.ru)

#### References

1. Barsukov V. I. Media education: new books, articles, abstracts of dissertations // Media education. 2015. N 1. P. 113–122 (in Rus.).
2. Bespyatova V. V. Coaching in entrepreneurship. Sociological aspect // Collection of scientific articles on the results of conferences on entrepreneurship and banking law : Collection of materials of All-Russian scientific and practical conferences, Moscow, March 18–19, 2016 / general ed. A. V. Sharkova. M. : LLC “Publishing House “Sputnik+”, 2016. P. 6–8 (in Rus.).

3. Vargasova N.Y. Mentoring in social networks as a type of pedagogical technologies // Bulletin of the Barnaul Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of. 2021. N 2 (41). P. 192–195 (in Rus.).
4. Zagorulya T.B. The concept of pedagogical facilitation: the concept and essence // XX International Conference in memory of Professor L.N. Kogan “Culture, personality, society in the modern world: Methodology, empirical research experience”. Yekaterinburg : UrFU, 2018, P. 900–906 (in Rus.).
5. Johannes D., Verena C., Susanna B. Tutoring and coaching as special forms of mentoring when entering the profession of young teachers (trans. from it. LN Danilova) // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2019. N 1. P. 56–69 (in Rus.).
6. Kiyashchuk T.V. Mentoring as a necessary condition for comprehensive support of a person in the educational environment of a modern university // Higher School: Experience, problems, prospects : Materials of the XIV Scientific and Practical International Conference, Moscow, April 15–16, 2021 / Peoples’ Friendship University of Russia. M. : Peoples’ Friendship University of Russia (RUDN), 2021. P. 89–96 (in Rus.).
7. Korotaeva E.V. The possibilities of tutoring in the process of professional development of teachers // Scientific support of the system of professional development of personnel [Nauchnoe obespechenie sistem povysheniya kvalifikatsii kadrov]. 2012. N 1 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-tyutoringa-vprotsesse-povysheniya-kvalifikatsii-pedagogov> (accessed: 20.02.2023)(in Rus.).
8. Danilova M.A., Frolova E.V. Coaching: origins, approaches, prospects. SPb. : Speech, 2003. 110 p (in Rus.).
9. Miraliev K. Systematization of conceptual approaches to the definition of the concept of “State” // Mündëricat-content. 2022. N 10. P. 98–121 (in Rus.).
10. Nazarova E. S. Mentoring as an interdisciplinary subject of research // Modern applied psychology: theory and practice. 2017. N 1. P. 88–93 (in Rus.).
11. Radostina N.B. Features of pedagogical mentoring in comparison with mentoring in other professional spheres // Strategic directions of education development in the Orenburg region: Scientific and practical conference with international participation, Orenburg, September 29, 2017. Orenburg : Orenburg State University, 2017. P. 591–595 (in Rus.).
12. Svinin A. Social networks: opportunities for search and selection of personnel // HR officer. Recruiting for a personnel officer. 2012. N 6. P. 186–189 (in Rus.).
13. Stashkevich I.R., Afanasyeva S.A. Modern forms of mentoring // Innovative development of professional education. 2021. N 1 (29). P. 147–171 (in Rus.).
14. Tarkhanova I.Yu. Socialization of youth by means of Internet communications // Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics. 2017. Vol. 23. N 4. P. 169–171 (in Rus.).
15. Turkulets N.K. Formation of labor motivation and corporate behavior of employees of the organization on the socio-managerial technology of coaching: Dis. ... cand. social sciences: 22.00.08 M., 2006 151 p. (in Rus.).
16. Falyakhov I.I. Diversification of mentoring models: mentor, tutor, coach, facilitator and identification of their readiness to carry out mentoring activities //Kazan Pedagogical Journal. 2016. N 2–1 (115). P. 45–49 (in Rus.).
17. Dawson P. Beyond Definition: on the way to creating a framework for designing and specifying mentoring models //Researcher in the field of education. 2014. Vol. 43. N 3. P. 120–124.
18. Hoffman J.V., Wetzell M.M., Maloch B., Griter E., Taylor L., Deulio S., Khan Vlah S. What can we learn by studying coaching interactions between collaborating teachers and custodial teachers? Literature review // Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 52, P. 99–112.
19. Hudson P. Mentoring as professional development: “Growth for both mentor and ward” // Professional development in education. 2013 [Electronic source]. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2012.749415> (accessed: 20.02.2023).
20. James J.M., Rayner A., Bruno J. Are you my mentor? New perspectives and studies of informal mentoring // Journal of Academic Librarianship. 2015. Vol. 41 (5). P. 532539.
21. Kasprzhak A.G., Kalashnikov S.P. Development of models of academic bachelor’s degree and research magistracy within the framework of the program of modernization of pedagogical education: the first results // Psychological science and education. 2015. Vol. 20. N 5. P. 29–44.

22. Petrovska S., Sivevskaya D., Popeska B., Runcheva J. Mentoring in the teaching profession // IJCRSEE. 2018. N 2 [Electronic source]. URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/mentoring-in-teaching-profession](https://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-in-teaching-profession) (accessed: 02.03.2023).
23. Santamaria J. O. Mentoring develops employees with high potential //Asia Africa Intelligence Wire. 2003. Vol. 4. N 1. P. 29–32.
24. Vitvar O.I. Modern content and methods of development of pedagogical mentoring in the system of general education of the Russian Federation // Pedagogy. Questions of theory and practice. 2019. N 2. P. 43–51.

***About the author:***

**Irina A. Zorina**, Postgraduate student of the Chair of Social Technologies of North-West Institute of Management, Branch of RANEPА (St. Petersburg, Russian Federation); [ira.zori18@yandex.ru](mailto:ira.zori18@yandex.ru)

# Феномен японских главных банков как фактор конкурентоспособности японского бизнеса

Мамытов У. Э.

Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики, Бишкек, Кыргызская Республика; ulukmanm@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2685-7884>

## РЕФЕРАТ

Как известно, доступность кредита является одним из определяющих факторов развития экономики. И именно этот фактор является очень проблемным у бизнеса в Кыргызстане, а также в некоторых других странах ЕАЭС. В этом плане особого внимания заслуживает феномен японских *главных банков* (main banks), которые сыграли (и все еще играют) особенную роль в стимулировании японского бизнеса и стали одним из факторов высокой конкурентоспособности японской экономики.

**Ключевые слова:** экономика Японии, японские кейрецу, бизнес-группы, главные банки, корпоративное управление, банковское финансирование, советы директоров

**Для цитирования:** Мамытов У. Э. Феномен японских главных банков как фактор конкурентоспособности японского бизнеса // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 188–194.

## The Phenomenon of the Japanese Main Banks, a Factor of High Competitiveness of Japanese Businesses

Ulukman E. Mamytov

Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic, Bishkek, Kyrgyz Republic; ulukmanm@gmail.com

## ABSTRACT

It is well known fact that the availability of credit is one of the most important factors of economic development. Particularly this factor is very problematic for Kyrgyz businesses as well as for businesses in some other EAEU countries. In this regard, the phenomenon of the Japanese main banks deserve specific attention as these banks historically played (and still playing) an important role in stimulating Japanese businesses making them highly competitive worldwide.

**Keywords:** Japan's economy, Japanese keiretsu, business groups, main banks, corporate governance, bank financing, boards of directors

**For citing:** Mamytov U. E. The Phenomenon of the Japanese Main Banks, a Factor of High Competitiveness of Japanese Businesses // Administrative consulting. 2023. N 10. P. 188–194.

---

## Введение

Двумя из самых немаловажных факторов конкурентоспособности бизнеса (и в целом экономики страны) являются (1) доступ бизнеса к дешевым финансовым ресурсам (кредиту и инвестициям) и (2) возможность постоянного облегченного доступа к таким ресурсам. И если по первому фактору вопросов обычно не возникает, то второй фактор может показаться необычным для кыргызстанского бизнеса (или бизнеса в соседних странах), так как у нас такое обычно не практикуется.

Что предполагает постоянство и облегченность доступа к финансовым ресурсам? Очевидно, что компания (бизнес) должна обладать некой связью с банком или иным финансовым институтом, причем такая связь должна быть устойчивой в своем «чистом виде», то есть без фактора личных связей (что может быть коррупционным) или исключительно хороших показателей бизнеса, когда банк сам заинтересован открыть постоянную кредитную линию такому успешному бизнесу. Что если бизнес в этом случае начнет испытывать трудности? Будет ли традиционный банк открывать или поддерживать облегченную кредитную линию такому проблемному бизнесу?

Феномен японских «главных банков» заключается в том, что каждая компания в Японии — малая, средняя или крупная — непременно имеет свой «главный банк», с которым имеет постоянную устойчивую связь, что и обеспечивает ей доступ к финансовым ресурсам обычно на очень привлекательных условиях. Это позволяет японскому бизнесу получать столько инвестиций на свое развитие, сколько потребуется, либо существенно снижать риски нехватки денег, например, связанные с кассовыми разрывами. Более того, такая связь японских компаний с банками укрепляется системой кейрецу — бизнес-групп, в состав которых входят десятки (иногда сотни) различных компаний, во главе которых фактически и находится главный банк всего кейрецу. В послевоенные годы в Японии развились несколько таких крупных бизнес-групп, самыми известными из которых являются кейрецу Mitsubishi, Sumitomo и Mitsuи.

В Кыргызстане же, например, такой устойчивой формальной связи у бизнеса с банками на сегодняшний день нет, так же, как и в соседних странах — Казахстане, России и других. И это наблюдается не только в силу запрета, например в Кыргызстане, центрального банка иметь дочерние предприятия, но даже сама мысль о подобных бизнес-группах не имеет широкого распространения<sup>1</sup>.

### **Японская система главных банков**

Как известно, в развитых капиталистических странах финансовые системы традиционно развивались по двум основным типам: (1) англо-американская модель, где основную роль в привлечении финансирования для компаний играл, главным образом, рынок капитала — фондовый рынок ценных бумаг, и (2) германо-японская модель, где основную роль в стимулировании развития предприятий сыграла банковская система. Очевидно, каждая система имеет свои преимущества и недостатки, однако германо-японская модель продемонстрировала свое существенное превосходство, когда в конце XIX в. позволила Германии быстро догнать Великобританию в экономическом развитии и даже начать ее обгонять, а Японии совершить мощный экономический рывок в 50–70-х годах прошлого столетия, позволив Японии из разрушенной послевоенной страны трансформироваться во вторую крупнейшую экономику мира [1].

В чем же особенность банковского финансирования экономики? И в чем его преимущества перед рынком капиталов? Возможно, лучшим ответом на эти вопросы и лучшей демонстрацией преимуществ банковского финансирования экономики является японская система главных банков, являющаяся «фундаментальным компонентом капитализма по-японски» [6, р. 65; 7–9]. Этот феномен стал одним из основных факторов превращения Японии к концу XX в. в одну из самых мощных промышленных держав мира, существенно повысив эффективность и конкурентоспособность японских производственных компаний.

<sup>1</sup> Автор статьи имеет опыт работы в двух государственных банках Кыргызстана и не раз сталкивался с этой проблемой.

У системы японских главных банков нет четкой формальной дефиниции. Однако считается, что главные банки играют важную роль в стабильности и устойчивости как целых бизнес-групп кейрецу, так и отдельных небольших компаний в Японии. Согласно исследованию «Shukan Daiyamondo» 1987 г., из участвовавших в исследовании 110 000 японских компаний почти каждая с ежегодным оборотом свыше 1 млрд йен имела свой главный банк [3, р. 5].

Именно в своем главном банке каждое японское предприятие и получает большую часть своих заимствований на устойчивой постоянной основе. Более того, главные банки часто становятся акционерами японских компаний, что позволяет банкам отныне получать доступ к отчетности таких компаний и к управлению ими. Нередко, имея небольшую долю в предприятии (порядка 5%), банки превращаются в главных акционеров, что им позволяет со стороны других акционеров-мажоритариев, заинтересованных в эффективном контроле над предприятием. В случае же кейрецу, где часто помимо банка акционерами в предприятии являются и некоторые другие члены этого же кейрецу (торговая, страховая компания, некоторые поставщики), главный банк может мобилизовать их голоса в единый пул для продвижения необходимой повестки, если это важно в целях надлежащего управления предприятием [3, р. 14]. В качестве примера табл. показывает уровень перекрестного владения акциями в одном из крупнейших кейрецу Японии — Mitsubishi.

Таблица

**Перекрестное владение акциями у некоторых участников кейрецу Mitsubishi, 1974 г.**

Table. Cross-ownership of shares in some members of the Mitsubishi Keyretsu, 1974

	Mitsubishi Bank	Mitsubishi Corporation	Mitsubishi Heavy Industries	Mitsubishi Trust Bank
Mitsubishi Bank	—	2%	3,3%	1,3%
Mitsubishi Corporation	7,9%	—	5,9%	4,1%
Mitsubishi Heavy Industries	5,8%	2,5%	—	2,7%
Mitsubishi Trust Bank	2,2%	3,7%	3,1%	—
Mitsubishi Chemical	5,7%	—	—	2,2%
Kirin Beer	3%	0,9%	0,7%	1,5%

Источник: [4, р. 75].

Табл. демонстрирует, что главный банк кейрецу Mitsubishi, например, владеет акциями торговой компании Mitsubishi Corporation на 7,9%, в то время как торговая компания владеет лишь 2% акций своего главного банка и т. д. И главный банк, в данном случае Mitsubishi Bank, владея акциями других компаний и являясь фактически самым важным акционером во многих из них, может существенно влиять на их решения, при необходимости аккумулируя голоса в единый пул.

### Предыстория главных банков

Японская банковская система начала формироваться сразу же после Реставрации Мэйдзи в 1870-х годах под влиянием европейской и американской банковских систем. К 1920 г. в стране насчитывалось свыше 2000 банков, в число которых входили и пять крупнейших банков, принадлежащих дзайбацу Mitsui, Mitsubishi,

Sumitomo, Dai-Ichi и Yasuda, которые держали 24% от всех банковских депозитов страны [3].

Однако со временем количество банков стало сокращаться. Ближе к 1940-м годам — до 65 банков, что объясняется, во-первых, банковским кризисом 1927 г., в результате которого произошло слияние и поглощение множества мелких и средних банков. Во-вторых, по мере ускорения милитаризации Японии правительство страны начало размещать крупные военные заказы отдельным производственным предприятиям под условием их привязки к конкретным банкам, через которые и шло постоянное финансирование. К концу войны 2240 предприятий были привязаны к таким определенным банкам, причем 1582 предприятия были привязаны к одному из пяти крупных банков зайбацу [3, р. 44].

В послевоенные годы модель главных банков была еще больше усовершенствована. Период быстрого экономического роста Японии в 1950–1970-е гг., известный как Японское экономическое чудо, сопровождался обновлением и развитием бизнес-групп (зайбацу), которые теперь назывались кейрецу. И важнейшую, часто даже определяющую роль в таких бизнес-группах стали играть банки, которые имелись у каждого кейрецу, причем для каждого кейрецу такой банк и становился главным поставщиком финансирования. В 1950–1960-е годы японские компании стали расти особенно быстро, что никак не могло произойти без необходимого финансового стимулирования. Компании, особенно производственники и экспортеры, были постоянно «голодны» до инвестиций и остро нуждались в бесперебойном финансировании. Постепенно это сформировало модель устойчивого постоянного взаимодействия компаний с одними и теми же банками, которые теперь стали для них «главными банками».

Производственные и другие компании, конечно же, пользовались услугами и других банков. Так, согласно одному из исследований 1970-х, 28% крупных компаний и 25% средних и малых компаний сотрудничали с двумя и даже с тремя банками [5, р. 259]. Однако традиционно у каждой японской компании были особые отношения с каким-то одним банком, который и являлся главным для компании. В кейрецу, соответственно, таким главным банком был основной банк бизнес-группы.

### **Основные функции главных банков**

Итак, основным предназначением главного банка у японских компаний стало постоянное финансово-управленческое сопровождение этих компаний. Финансовое сопровождение выражалось в том, что главный банк становился основным финансовым партнером компании, выделяя необходимые инвестиции (кредит) всегда, когда это требовалось компании, будь то на развитие или снижение финансовых рисков. Управленческое же сопровождение выражалось в структуре собственности компании, где небольшая доля акций часто принадлежала банку, и тот, участвуя в совете директоров компании, мог принимать активное участие в корпоративном управлении компанией. Например, совладея компанией, представители банка были заинтересованы в стратегическом развитии компании (часто производственной) и постоянно следили за ее финансовым состоянием.

Важно отметить, что в отличие от американских, где акционеры часто выступают спекулянтами и просто пытаются заработать на краткосрочных перепадах цен на акции, особо не беспокоясь о долгосрочной судьбе компании, японские акционеры (главные банки) заинтересованы именно в долгосрочном развитии своих компаний. То есть японские главные банки являются стратегическими инвесторами и поэтому сильно мотивированы играть активную роль в управле-

нии компаний и недопущении каких-либо финансовых проблем у своих таких компаний.

Финансово-управленческое сопровождение компаний со стороны главных банков имеет сразу несколько удобств и выгод для таких компаний. Во-первых, наличие постоянного главного банка существенно снижает издержки, связанные с оформлением и подачей заявок на привлечение инвестиций и кредитов на развитие компании. Главный банк знает все о деятельности компании — имеет доступ к бухгалтерии и финансовым показателям, имеет полную информацию о преимуществах и недостатках компании, знает управленцев и персонал компании, знает обо всех ресурсах и планах развития компании. Все это позволяет экономить деньги и время на рассмотрение заявок о выделении кредита.

Во-вторых, доступ к информации о компании позволяет лучше анализировать и принимать решения, связанные с рисками финансирования. Управление рисками является одним из важнейших факторов надлежащего менеджмента, и главные банки осуществляют такой риск-менеджмент как в своих интересах при выделении кредита, так и в интересах компании, рекомендуя те или иные финансовые стратегии в целях достижения лучшей финансовой устойчивости.

В-третьих, главный банк часто синдицирует кредитование для компании, вовлекая в процесс и сторонние банки, которые тоже хотят инвестировать и поучаствовать в бизнесе компании. При этом главный банк берет на себя основную роль и основную ответственность за риски кредитования, показывая другим банкам пример [6, р. 91].

Помимо всего этого, главные банки часто играют роль медиатора между разными компаниями. Так как у банка много разных клиентов — компаний, занятых в разных отраслях, причем банк может быть главным сразу у нескольких таких компаний, то такой банк автоматически связывает компании между собой для постоянного сотрудничества, являя собой гарантию таких взаимоотношений. В этом и заключается природа японских бизнес-групп кейрецу, где крупные банки, являясь акционерами разных производственных компаний, связывают эти компании в единые финансово-промышленные группы, в своеобразные бизнес-семьи, которые со временем проникаются высокой степенью доверия друг к другу и взаимодействуют на постоянной основе.

Таким образом, действуя в составе единой бизнес-группы и при посредничестве главного банка, японские компании получают множество разных преимуществ. Во-первых, помимо решения проблемы постоянного финансирования компании часто находят в лице партнеров по группе нужных поставщиков услуг или контрагентов, обеспечивающих им поставки сырья или компонентов на постоянной основе, причем нужного качества, так как принадлежность к единому кейрецу уже обязывает. Во-вторых, постоянное взаимодействие в группе открывает компаниям доступ к различной полезной информации о рынке, в том числе в смежных отраслях. В-третьих же, и это тоже отдельный феномен японской экономики, члены бизнес-группы становятся партнерами «генеральной» торговой компании всего кейрецу — «сого шоша», которая обеспечивает экспорт и сбыт продукции японских производственных компаний<sup>1</sup>, причем делает это на самых лучших условиях для своих производителей.

Возвращаясь к главным банкам, важно отметить, что основным связующим звеном между ними и компаниями являются отдельные менеджеры банка, кото-

---

<sup>1</sup> Этому феномену посвящена отдельная статья автора (Мамытов У. Э. О слабости кыргызского экспорта на фоне японских торговых компаний в контексте индустриальной организации по Чандлеру // *Управленческое консультирование*. 2023. № 9. С. 144–150).



рых банк назначает своими представителями в советы директоров компаний. И здесь стоит сказать еще об одном феномене японских компаний. В отличие от западных компаний, где членами советов директоров обычно являются внешние лица, часто не имеющие к компании прямого отношения, у японских компаний выработалась традиция назначать в советы директоров внутренних менеджеров компании — непосредственно исполнительное руководство (президент и его заместители) и руководителей крупных основных подразделений компании [2, p. 122].

Это — отдельная интересная тема для научного исследования японского корпоративного управления, целью такой системы традиционно было стремление японцев заботиться о долгосрочных интересах самой компании и предотвращение рассредоточения ее ресурсов на сторонние факторы. И исключением, когда компании допускали в свои составы сторонних директоров, как раз и являлось участие представителей либо от главного банка, либо от важных партнеров в составе кейрецу. Так, согласно одному из исследований 1992 г., из 40 тыс. членом советов директоров опрошенных компаний только 24% были внешними, причем каждый пятый из них был представителем главного банка компании [3, p. 15].

Таким образом, через систему своих представителей, а также другие вышеперечисленные способы участия главные банки играют важную роль в деятельности почти каждой японской компании, будь то малая или крупная. И эта роль выражается не просто в постоянном облегченном финансировании деятельности компании, но также и во всестороннем обеспечении ее долгосрочного стабильного развития. И именно главные банки — как особый феномен японской экономики — сыграли важную стимулирующую роль в превращении японской экономики в целом в одну из крупнейших экономик мира, а японские компании — в одних из самых конкурентоспособных игроков на глобальном рынке. И этот опыт системы главных банков, по мнению автора, было бы очень полезно изучить и адаптировать в экономике Кыргызстана, а также экономиках других стран ЕАЭС.

## Литература / References

1. *Мамытов У.* Либерализм — Госкапитализм — Социализм. Бишкек, 2020. [Mamytov U. Liberalism — State Capitalism — Socialism. Bishkek, 2020. (in Rus)].
2. *Aoki M.* Monitoring Characteristics of the Main Bank System: An Analytical and Developmental View. In Aoki M., Patrick H. (eds.) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies.* Oxford University Press, 2002.
3. *Aoki M., Patrick H.* (eds.) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies.* Oxford University Press, 2002.
4. *Clark R.* *The Japanese Company.* Yale University Press, 1981.
5. *Horiuchi T.* The Effect of Firm Status on Banking Relationships and Loan Syndication. In Aoki M., Patrick H. (eds.) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies.* Oxford University Press, 2002.
6. *Okazaki T., Okuno-Fujiwara M.* *The Japanese Economic System and its Historical Origins,* Oxford University Press, 1999.
7. *Packer F.* The Role of the Long-Term Credit Banks within the Main Bank System. In Aoki M., Patrick H. (eds.) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies.* Oxford University Press, 2002.
8. *Patrick H.* The Relevance of Japanese Finance and the Main Bank System. In Aoki M., Patrick H. (eds.) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies.* Oxford University Press, 2002.

9. *Teranishi J.* Loan Syndication in War-Time Japan and the Origins of the Main Bank System. In Aoki M., Patrick H. (eds.) *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*. Oxford University Press, 2002.

**Об авторе:**

**Мамытов Улукман Эсенбекович**, преподаватель кафедры экономики и менеджмента Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики (Бишкек, Кыргызская Республика), аспирант; ulukmanm@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2685-7884>

**About the author:**

**Ulukman E. Mamytov**, Lecturer of the Department of Economics and Management of the Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic (Bishkek, Kyrgyz Republic), Postgraduate; ulukmanm@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2685-7884>

# Новости

## В Музее-Лицее А.С. Пушкина состоялся Первый конкурс ораторского искусства РАНХиГС Санкт-Петербург для школьников

19 октября, в День лицеиста, в стенах Мемориального Музея-Лицея А. С. Пушкина подвели итоги Первого конкурса ораторского искусства «Литературные труды и речи выдающихся выпускников Царскосельского лицея». Конкурс организован РАНХиГС Санкт-Петербург и направлен на духовно-нравственное, интеллектуальное и патриотическое развитие молодежи.

Незадолго до знаменательной даты Президент России В. В. Путин в ходе встречи с ректором Президентской академии А. Г. Комиссаровым поддержал идею возродить традиции Царскосельского лицея в Санкт-Петербурге как учебного заведения по подготовке молодежи к государственной службе.

Как отметил научный руководитель РАНХиГС Санкт-Петербург, заместитель председателя жюри конкурса В. А. Шамахов, конкурс ораторского искусства, организованный на площадке Царскосельского лицея, — символический старт по возрождению легендарного образовательного учреждения. «После того, как президент



Жюри конкурса. *На фото слева направо:* директор Всероссийского музея А. С. Пушкина С. М. Некрасов, научный руководитель РАНХиГС Санкт-Петербург В. А. Шамахов, председатель Геральдического совета при Президенте Российской Федерации — государственный герольдмейстер, заместитель директора Государственного Эрмитажа по научной работе Г. В. Вилинбахов

России Владимир Путин поддержал идею возродить традиции Царскосельского лицея в Санкт-Петербурге, мы приняли решение организовать конкурс по произведениям известных лицеистов и подвести его итоги именно здесь — в историческом здании Царскосельского императорского лицея, где теперь расположен музей. Планируем, что конкурс станет ежегодным, выйдет на просторы всей России и станет одним из этапов отбора претендентов в будущие лицеисты», — сообщил он.

### Эксперты рассмотрели преимущества международного индекса научного цитирования



*На фото:* главный ученый секретарь Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации И. М. Мацкевич

20 октября представители РАНХиГС Санкт-Петербург приняли участие в семинаре-совещании с редакторами научных журналов, председателями экспертных советов ВАК, представителями библиотек и научно-образовательных организаций, занимающихся вопросами наукометрии, состоявшемся в Таврическом дворце.

Организаторами выступили Межпарламентская Ассамблея государств — участников СНГ; Высшая аттестационная комиссия при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации; Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере; Международный центр научной информации.

Представители профильных комитетов по науке из парламентов государств СНГ неоднократно высказывались о необходимости создания независимого и объективного индекса научного цитирования. Создание международной системы оценки результативности научных исследований и разработок — академического рейтинга научных журналов (Международного индекса научного цитирования — МИНЦ) рассмотрено и поддержано Постоянной комиссией по науке и образованию МПА СНГ и Экспертным советом по науке и образованию при МПА СНГ.

В процессе создания МИНЦ использовались передовые разработки в области наукометрии, а также новейшие технологии для анализа и ранжирования текстов исследований. заинтере-

*На фото:* директор издательско-полиграфического центра РАНХиГС Санкт-Петербург Е. Ю. Князев и главный редактор сетевого научно-практического журнала «Новизна. Эксперимент. Традиции» (Н.Экс.Т) И. С. Алёхина во время семинара-совещания



ресованность во вхождении в МИНЦ выразили более двух тысяч научных журналов.

Главный ученый секретарь ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, доктор юридических наук, профессор И. М. Мацкевич отметил, что ВАК при Минобрнауки РФ активно участвует в создании МИНЦ и постоянно взаимодействует по данному вопросу с Высшими аттестационными комиссиями государств СНГ. По его мнению, МИНЦ позволит ученым из стран Содружества осуществлять максимально тесное взаимодействие в своих исследованиях.

### **Подписано соглашение между РАНХиГС Санкт-Петербург и Международной академией наук экологии, безопасности человека и природы**

30 октября состоялась церемония подписания соглашения о сотрудничестве между Петербургским кампусом Президентской академии и Международной академией наук экологии, безопасности человека и природы (МАНЭБ). Подписи под документом поставили директор вуза А. Д. Хлутков и президент организации Л. В. Рогалева.

А. Д. Хлутков отметил актуальность и своевременность развития сотрудничества между двумя ведущими организациями Санкт-Петербурга. РАНХиГС Санкт-Петербург — не только крупнейшее образовательное учреждение, но и экспертный исследовательский, практико-ориентированный центр, обладающий высоким уровнем кадрового потенциала высококвалифицированных специалистов. «Уверен, что объединение усилий и опыта наших экспертов с коллегами из Международной академии наук экологии, безопасности человека и природы, принесет значимые и полезные плоды для будущего страны», — подчеркнул он.

По словам президента МАНЭБ Л. В. Рогалевой, Академия является одной из немногих общественных организаций, которые нацелены именно на науку. Подписание соглашения о сотрудничестве с РАНХиГС Санкт-Петербург придаст деятельности академии новый виток развития.



На фото:  
президент  
МАНЭБ  
Л. В. Рогалева  
и директор  
РАНХиГС  
Санкт-Петербург  
А. Д. Хлутков

# 2023. № 10(178) 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 11.10.2023.  
Подписано к печати 29.10.2023.  
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 15,96. Тираж 50 экз.  
Заказ № 10/23.

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) 335-94-72